

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع



رقم التسلسل : .....

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

**دور الرقابة التنظيمية في تحسين إنتاجية المؤسسة**

**دراسة ميدانية بمطاحن البركة**

**- زريعة الوادي ولاية بسكرة - نموذجاً**

إشراف الأستاذ

أ/د شعباني مالك

إعداد الطالب

بسكري آدم

السنة الجامعية : 2018 / 2019

# شكر وادرفان

الحمد لله الذي أعطى كل شيء خلقه ثم هدى .  
نحمده حمدا كثيرا ينبغي لعظم سلطانه نشكره ونثني عليه الفضل كله .  
وصلى الله وسلم على سيدنا محمد خير البرية .

وبعد

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير ،الى الأستاذ المشرف " شعباني ملك " لما قدمه من نصائح وإرشادات في سبيل إنجاز هذه الرسالة .  
كما أتقدم بالشكر والعرفان لجميع أساتذتنا المحترمين الذين لم يدخروا أي جهد في سبيل تقديم النصح والإرشاد والعلم الوافي الكافي جزاهم الله عنا كل الخير

كما أتقدم لمسيرتي مؤسسة ( مطاحن البركة ) وعلى رأسهم رئيس مصلحة المستخدمين وجميع من ساهم وقدم لنا يد العون في ترجمة هذا المجهود الى مادة علمية يرجى الانتفاع بها .

وأخيرا لا أنسى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

أتقدم لكم جميعا بأسمى عبارات الشكر و معاني التقدير والإحترام

بسكري آدم

## فهرس المحتويات

|       |   |
|-------|---|
|       | فهرس محتويات الدراسة                            |
|       | فهرس الجداول                                    |
|       | فهرس الأشكال                                    |
|       | ملخص الدراسة                                    |
| أ-ب   | المقدمة   |
|       | الفصل الأول : موضوع الدراسة                     |
| 4-3   | 1- تحديد إشكالية الدراسة وصياغتها               |
| 5-4   | 2- فرضيات الدراسة                               |
| 5     | 3- أسباب اختيار الموضوع                         |
| 6     | 4- أهمية الدراسة                                |
| 6     | 5- أهداف الدراسة                                |
| 13-7  | 6- تحديد المفاهيم الأساسية                      |
| 19-13 | 7- عرض نقدي للدراسات السابقة                    |
|       | الفصل الثاني : الرقابة التنظيمية                |
| 20    | تمهيد :   |
|       | أولا : المداغل النظرية لدراسة الرقابة التنظيمية |
| 24-20 | 1- النظريات الكلاسيكية                          |
| 21-20 | أ- النظرية البيروقراطية                         |
| 22-21 | ب- نظرية الإدارة العلمية                        |
| 24-23 | ج- نظرية التكوين الإداري                        |
| 32-24 | 2- النظريات النيو كلاسيكية                      |

|       |   |
|-------|---|
| 26-24 | أ- نظرية العلاقات الإنسانية               |
| 27-26 | ب- نظرية الفلسفة الإدارية لـ " ماغريجور " |
| 29-27 | ج- نظرية الحاجات لـ " ماسلو "             |
| 32-30 | د- نظرية العاملين لـ " هرزنبغ "           |
| 43-32 | 3- النظريات الحديثة                       |
| 34-33 | أ- النظرية البنائية الوظيفية              |
| 36-34 | ب- نظرية اتخاذ القرار                     |
| 37-36 | ج- نظرية الدافعية                         |
| 39-37 | د- النظرية الموقفية                       |
| 43-39 | هـ- نظرية (Z. J. A)                       |
| 48-44 | ثانيا : تحليل الاتجاهات النظرية السابقة   |
|       | الفصل الثالث : تحسين الإنتاجية            |
| 49    | تمهيد :                                   |
| 51-49 | أولا : علم الإنتاجية وتحسين الإنتاجية     |
| 52-51 | ثانيا : أهمية الإنتاجية                   |
| 59-52 | ثالثا : قياس الإنتاجية                    |
| 63-60 | رابعا : تحليل الإنتاجية                   |
| 74-64 | خامسا : وسائل وتقنيات تحسين الإنتاجية     |
|       | الفصل الرابع : الجانب المنهجي للدراسة     |
| 75    | تمهيد :                                   |
| 76-75 | 1- مجالات الدراسة                         |

|         |  |
|---------|--|
| 77-76   | 2- عينة الدراسة                        |
| 78      | 3- المنهج المستخدم في الدراسة          |
| 82-79   | 4- أدوات جمع البيانات                  |
|         | الفصل الخامس : الجانب الميداني للدراسة |
| 100-83  | أولا : عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها  |
| 111-101 | ثانيا : نتائج الدراسة                  |
| 113-112 | خاتمة                                  |
| 115-114 | اقتراحات الدراسة                       |
| 119-116 | قائمة المراجع                          |
| 129-120 | الملاحق                                |

## فهرس الجداول

| الصفحة | العنوان   | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 77     | عينة الدراسة                                      | أ          |
| 83     | الجنس   | 1          |
| 83     | السن  | 2          |
| 84     | الحالة العائلية                                   | 3          |
| 85     | المستوى التعليمي                                  | 4          |
| 85     | طبيعة العمل                                       | 5          |
| 86     | الأقدمية في العمل                                 | 6          |
| 87     | تطبيق اللوائح والقوانين البيروقراطية              | 7          |
| 87     | احترام تطبيق القوانين والتعليمات                  | 8          |
| 88     | تطبيق القواعد واللوائح يساهم في تحسين العمل       | 9          |
| 88     | وضوح اللوائح والتعليمات                           | 10         |
| 89     | نوع الرقابة المطبقة                               | 11         |
| 89     | الرقابة الصارمة أحسن نمط يساعد في التحكم في العمل | 12         |
| 90     | كيفية تعامل المشرف ، في حالة الغياب عن العمل      | 13         |
| 90     | الالتزام باللوائح والقوانين                       | 14         |
| 91     | الثقة بين المشرف والعامل أمر ضروري لزيادة الانتاج | 15         |
| 92     | اعتماد المشرف العمل الجماعي في اتخاذ القرارات     | 16         |
| 92     | تحمل المسؤولية                                    | 17         |
| 93     | العمل الجماعي يساهم في زيادة الإنتاجية            | 18         |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 93  | الشعور بحرية التصرف والاستقلالية عن المشرف                      | 19 |
| 94  | قيام المشرف بالمدح والتشجيع أثناء العمل                         | 20 |
| 94  | مشاركة المشرف في العمل  | 21 |
| 95  | الدورات التدريبية   | 22 |
| 96  | وجود مخطط للأمن الداخلي   | 23 |
| 96  | تقييم ظروف العمل الطبيعية                                       | 24 |
| 97  | تأثير ظروف العمل السيئة على الأداء                              | 25 |
| 97  | مراقبة المشرف شروط السلامة والأمن                               | 26 |
| 98  | قيام المشرف بإعطاء نصائح وإرشادات حول الأمن والسلامة            | 27 |
| 98  | احترام لوائح و قوانين الأمن والسلامة                            | 28 |
| 99  | كيفية تعامل المشرف ، في حالة عدم الالتزام بقواعد الأمن والسلامة | 29 |
| 99  | تحمل مسؤولية حادث العمل   | 30 |
| 100 | دور الرقابة في تحسين الإنتاجية .                                | 31 |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | العنوان   | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 29     | هرم ماسلو في تدرج الحاجات                         | 1         |
| 31     | نتائج عوامل نظرية العاملين                        | 2         |
| 43     | النماذج الإدارية لدى الشركات الأمريكية واليابانية | 3         |
| 60     | المهتمون بتحليل الإنتاجية                         | 4         |
| 62     | التغير في الإنتاجية الكلية                        | 5         |
| 67     | التقنيات الحديثة لتحسين الإنتاجية                 | 6         |

## ملخص الدراسة

هذه المذكرة بعنوان : دور الرقابة التنظيمية في تحسين إنتاجية المؤسسة - دراسة ميدانية بمطاحن البركة .زريبة الوادي ولاية بسكرة .

يعد موضوع الرقابة التنظيمية من أكثر المواضيع التي مازالت تعنى باهتمام رواد الفكر الإداري , سواء المدارس الكلاسيكية مروراً الى مدارس الفكر حديث في التنظيم .فقد حظي موضوع الرقابة التنظيمية بكثير من المعالجة و الحدائة ،تتماشى ووضع المؤسسة الاقتصادية الراهن .ولما كانت عملية تحسين الإنتاجية من أهم المتغيرات التي حظت هي الأخرى باهتمام الفكر الإداري.و التي سعت الى تحقيق أفضل الطرق و الأساليب الى التحسين والرفع منها وتحقيقها لأعلى مستويات أداء ممكنة.

فقد تضمنت إشكالية الدراسة ،التساؤل الرئيسي التالي :

هل للرقابة التنظيمية دور في تحسين إنتاجية المؤسسة ؟

وقد اعتمدنا في الإجابة على هذا التساؤل الفرضيات التالية :

- 1- للرقابة البيروقراطية دور في زيادة التحكم بالعمل في المؤسسة .
- 2- للرقابة التشاركية دور في زيادة الفعالية الإنتاجية في المؤسسة .
- 3- للرقابة على بيئة العمل دور في رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة .

وقد تضمنت الدراسة على مقدمة و خمسة فصول بين الجانب النظري والميداني ، تناولنا في الفصل الأول ( موضوع الدراسة ) ، كما تناولنا في الفصل الثاني المتغير المستقل ( الرقابة التنظيمية ) ، كما تضمن الفصل الثالث المتغير التابع ( تحسين الإنتاجية )، ثم في الفصل الرابع تناولنا ( الجانب المنهجي للدراسة ) ، وأخيراً تناولنا في الفصل الخامس ( الجانب الميداني للدراسة ) .ثم قائمة الخاتمة واقتراحات الدراسة ،ومن ثم قائمة المراجع والملاحق .

ولقد صنفت هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية ،حيث اعتمدت على المنهج الوصفي .واعتمدت على الملاحظة و المقابلة و الاستبيان كأدوات جمع البيانات .وهذا باختيار عينة طبقية كونها الأنسب لطبيعة وخاصة مجتمع البحث المتكون من ثلاث فئات ( الإطارات ، أعوان التحكم ،أعوان التنفيذ ) حيث تكون المجتمع الأصلي من (440) عاملاً ، تم سحب بطريقة عشوائية (88) عاملاً أي بنسبة 20 % .مشكلتنا مفردات العينة .

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- أن من أجل التحكم التام في مجريات العمل لا بد من تطبيق رقابة صارمة دقيقة . تتميز بالموضوعية والالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية، الموجهة الى الإنتاج بالدرجة الأولى ،وتحقيق الأهداف المسطرة .وهذا ما يحققه نمط الرقابة البيروقراطية في صورتها الإيجابية .
- كذلك تعد عملية الرقابة التشاركية الموجهة الى العنصر البشري ،من أهم الأنماط التي تحقق فعالية إنتاجية .بما تسمح بتحقيق حرية نسبية للعامل ، كما أنها تشجع على تحميله المسؤولية من خلال مشاركته في اتخاذ القرارات.هذا التوجه نحو الاهتمام باحتياجات العامل ومتطلباته يسمح بزيادة الفعالية وتحقيق مستويات أداء عالية .
- إن الاهتمام ببيئة العمل ،من خلال المتابعة الدورية والرقابة الصارمة .التي تضمن الأمن والسلامة للعامل و وسائل الإنتاج .تحقق للمؤسسة كفاءة إنتاجية عالية . لما تلعبه هذه العملية في صيانة جميع عوامل الإنتاج بما فيها العنصر البشري .فتحقيق ظروف عمل جيدة يصاحبه استقرار و رضا وظيفي ،يضمن كفاءة في الإنتاجية .

وأخيراً تم تحقيق صدق الفرضية الرئيسية ،على أن للرقابة التنظيمية دور في تحسين إنتاجية المؤسسة .

## **Summary :**

**The title of study is :**

**"The role of regulatory oversight in improving enterprise productivity .  
Empirical Study on Establishment ( EL BARAKA) zeribet el oued .BISKRA**

The subject of regulatory oversight is one of the most important issues that still concern the pioneers of administrative thought, both classical schools and modern think tanks. The subject of regulatory control has been much dealt with and modernized, in line with the current status of the economic establishment. The variables that have also attracted the interest of administrative thought, which sought to achieve the best ways and methods to improve and raise them and achieve the highest possible levels of performance .

The problem revolves around the following question :

Does regulatory oversight have a role in improving enterprise productivity?

In answering this question, we have adopted the following hypotheses :

- 1-bureaucratic control a role in increasing control of the work in the institution.
- 2- Participatory control plays a role in increasing the productivity of the organization.
- 3 - to control the work environment role in raising the productive efficiency in the institution.

The study included an introduction and five chapters between the theoretical and field aspects. In Chapter 1, we discussed the first chapter (the subject of the study). In the second chapter we discussed the independent variable (regulatory control). The third chapter includes the dependent variable (improvement of productivity) (The methodological aspect of the study). Finally we discussed the fifth chapter (the field aspect of the study). Then the list of the conclusion and the suggestions of the study, and then the list of references and supplements.

This study was classified into descriptive studies. It relied on the descriptive approach. It relied on observation, interview, and questionnaire as data collection tools. This is by choosing a class sample that is best suited to the nature and characteristics of the research community, which consists of three categories (tires, The original group consisted of (440) workers, randomly withdrawn (88) workers, ie, 20%.

The study found the following results:

- In order to fully control the course of work, strict control must be applied. It is characterized by objectivity, adherence to laws and regulations, aimed at production in the first place, and achieving the established goals. This is achieved by the pattern of bureaucratic control in its positive form.

-Participatory supervision directed at the human element is one of the most important patterns that achieve productive efficiency. It allows for relative freedom of the worker, and encourages responsibility by participating in decision making. This orientation towards the needs and requirements of the worker allows for increased efficiency and achievement. High performance levels.

- The attention to the working environment, through periodic monitoring and strict control, which ensure the safety and safety of the worker and means of production. As this process plays in the maintenance of all factors of production, including the human element. Achieving good working conditions accompanied by stability and functional satisfaction, ensures efficiency in productivity.

Finally, the main premise was confirmed, **that regulatory oversight has a role in improving the productivity of the enterprise.**

## مقدمة

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم الكثير من التحديات ،تتعدد مصادرها باتساع وتنوع البيئة الخارجية التي تمارس في إطارها نشاطاتها ,وسط العديد من المتغيرات التي تتميز بالتعقيد والتداخل .حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة ومستوى قيمة المؤسسة في المجتمع .سواء على الصعيد الوطني أو الدولي ,لذا يقوم التوجه الحديث في تسيير المنشأة الصناعية الى الاعتماد على إدارة جيدة ,تستطيع مقاومة ومسايرة كل العقبات مع القدرة على الإبداع في إيجاد حلول ديناميكية ,وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية كالتخطيط و التنظيم و التوجيه والرقابة ...إلخ .تساهم في تحقيق أفضل النتائج من خلال الإهتمام بالموارد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية لكل نشاط اقتصادي .وذلك بمتابعة أدائه والسعي الى تطوير قدراته والرفع من كفاءته الإنتاجية .ولا يتحقق ذلك إلا في ظل رقابة دائمة تمكن المشرف من اكتشاف نقاط الضعف والانحراف عن الخطط المنشودة والعمل على تصحيحها .

لذا يعد موضوع الرقابة التنظيمية من أكثر المواضيع التي مازالت تعنى بإهتمام رواد الفكر الإداري , سواء المدارس الكلاسيكية الى مدارس الفكر حديث في التنظيم ,كل بحسب توجهه وانتمائه الفكري .فقد حظي موضوع الرقابة التنظيمية بكثير من المعالجة و الحداثة من حيث تطوير أساليب وطرق ،تتماشى ووضع المؤسسة الاقتصادية الراهن .

ونظرا لأهمية هذا المتغير فقد تم معالجته ضمن أطر نظرية مختلفة .حاولت في كل مرة ربطه بمتغيرات أخرى وذلك نظرا ،لتعدد وتشابك وظيفة الرقابة مع الوظائف الإدارية و التنظيمية الأخرى .فلا يمكن تصور أي منظمة دون نظام رقابي يحدد الأدوار والمسؤوليات ويضمن الالتزام بتطبيق القوانين و اللوائح التنظيمية ,خاصة لدى المنظمات كبيرة الحجم وهذا ما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق أهداف المنظمة .

ولأن أهداف المنظمة لا تتحقق إلا بتضافر عدة وظائف .تعمل الرقابة التنظيمية على التنسيق فيما بينها من خلال، توجيه الجهود وضمن السير الحسن للخطط المراد تحقيقها .من أول عملية ( المدخلات )الى آخر عملية ( المخرجات ) الى تحقيق منتج نهائي بمواصفات عالمية له القدرة على التنافس وتحقيق مركز وأرباح اقتصادية في ظل انفتاح السوق الدولية والتجارة الخارجية .

لذا تعد عملية تحسين الإنتاجية من أهم المتغيرات التي حضرت هي الأخرى باهتمام الفكر الإداري .التي سعت الى تحقيق أفضل الطرق و الأساليب الى الرفع منها وتحقيقها لأعلى مستويات أداء ممكنة.

ونظرا لأهمية موضوع الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين الإنتاجية ، تحاول الدراسة الراهنة .التقصي والبحث عن الأبعاد و الأدوار التي تتطلبها الرقابة في تحقيق أفضل مستويات إنتاجية في المؤسسة الاقتصادية .

وذلك بتشخيص الواقع الفعلي للعلاقة التي تتضمنها متغيرات الدراسة ( الرقابة التنظيمية ) ( تحسين الإنتاجية ) وهذا بالاستفادة من التراث النظري وما تم التقصي عنه ميدانيا ، حيث أجريت الدراسة بمؤسسة ( مطاحن البركة بدائرة زريبة الوادي ولاية بسكرة ) كنموذج للمؤسسة الإنتاجية الجزائرية .

وقد تضمنت الدراسة خمسة فصول وهي كمايلي :

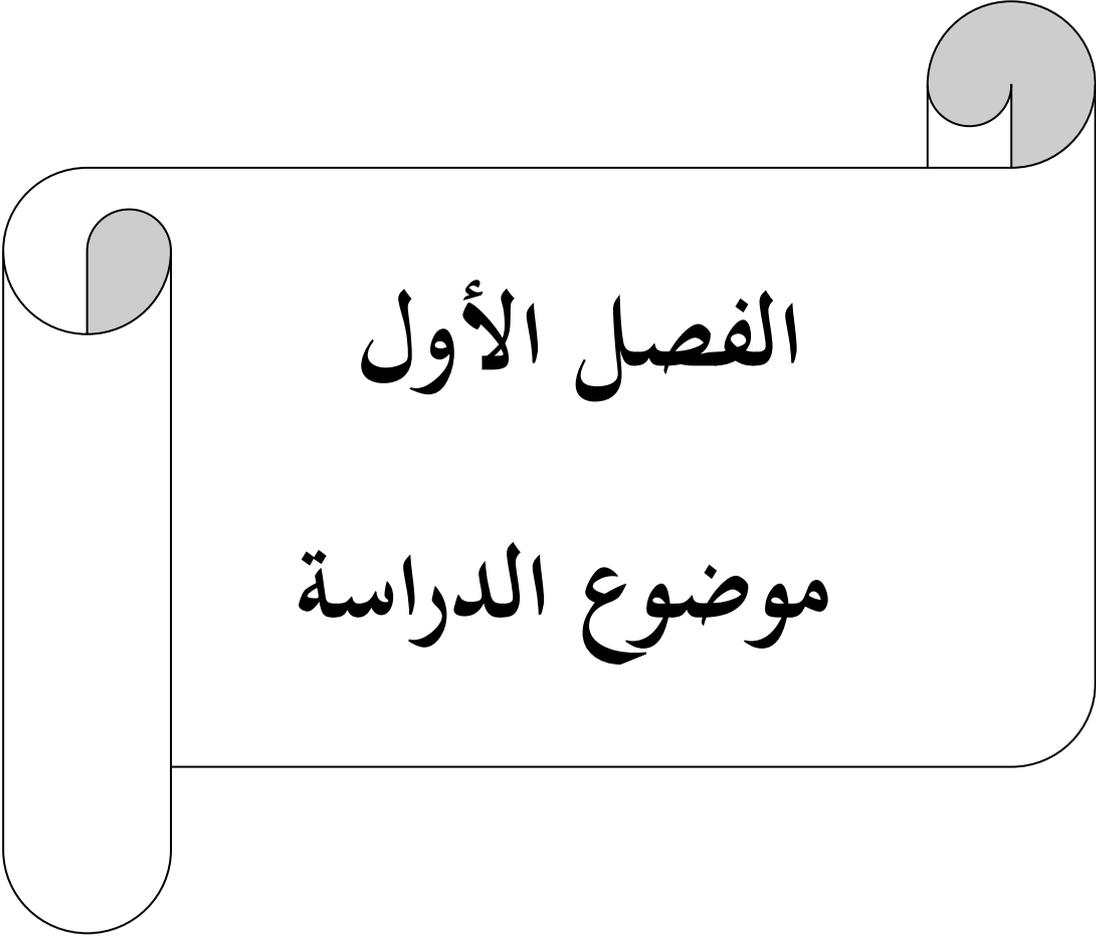
تناولنا في الفصل الأول : موضوع الدراسة وتضمن مشكلة البحث و صياغة الفرضيات التي تسعى الدراسة الى الكشف عن صدقها من عدمها ،ومن ثم تحديد مبررات اختيار الموضوع و الأهمية التي تكتسي الرقابة التنظيمية في أي تنظيم ودورها في تحسين إنتاجيته ، و كذلك الأهداف الموضوعية للدراسة،ومن ثم تحديد المفاهيم الموضحة لمتغيرات الدراسة ،وأخيرا الدراسات المشابهة والتي استعنا بها من أجل توجيه البحث تارة و الكشف عن نقاط التقاطع بينها والدراسة الحالية .

أما الفصل الثاني :فقد تضمن مختلف المداخل النظرية التي تناولت الرقابة التنظيمية و تحسين الأداء والإنتاجية عبر تسلسلها الزمني بدءا بالنظريات الكلاسيكية وأهمها ( النظرية البيروقراطية ، الإدارة العلمية ،التكوين الإداري) . ثم النظريات النيوكلاسيكية وأهمها ( نظرية العلاقات الإنسانية ،نظرية الحاجات لـ " ماسلو " ،نظرية ذات العاملين لـ " هرزبرغ ) واخيرا النظريات الحديثة ومن أهمها ( البنائية الوظيفية ،الدافعية ،الموقفية ، نظرية " ZJA " .

وفي الفصل الثالث : تطرقنا فيه الى علم الإنتاجية و تحسين الإنتاجية ،و أهميتها في تحقيق أولا أهداف المؤسسة وثانيا تحقيق أهداف العمال من خلال ضمان مستوى معيشي مع تحقيق اكتفاء ذاتي ،ومن ثم قياس وتحليل الطرق والأساليب الحديثة التي تسعى كل مؤسسة الى تبنيها لتحسين قدراتها الإنتاجية .

أما الفصل الرابع :فقد خصص للجانب المنهجي للدراسة ،حيث تناولنا فيه الإطار العام ضمن مجالات الدراسة ،المنهج المستخدم ، أدوات جمع البيانات ،العينة خصائصها وكيفية اختيارها .

وأخيرا الفصل الخامس : فقد خصص للجانب الميداني للدراسة ،حيث تضمن تحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفروض و الدراسات السابقة والمداخل النظرية المختلفة مع تبني بعض المقترحات والتوصيات التي نرى بأنها قد تساعد الباحثين في مجال التسيير و التنظيم الإداري .



# الفصل الأول

موضوع الدراسة

## تحديد إشكالية الدراسة وصياغتها

تعد الثورة الصناعية الحدث البارز والاهم في حياة شعوب العالم، وهذا بما حققته في إحداث نهضة شاملة في جميع مجالات الحياة سواء الاقتصادية منها أو الاجتماعية أو السياسية..... الخ .  
صاحبها اهتمام كبير بالموارد البشري، والذي يعد الركيزة الأساسية في عملية التطور الذي شهده العالم الغربي خاصة ،  
نتيجة لكونه مهد الثورة الصناعية . والذي ألقى بدوره آثاره وانعكاساته على الدول النامية و التي أصبحت هي الأخرى  
تسعى الى مواكبة هذا التطور ، الذي حدث في الجانب الصناعي بشكل مباشر مما أدى الى انتشار واسع للمصانع و  
استخدام لتكنولوجيات حديثة . حيث انعكس على المنظور العام على الحياة الاقتصادية و الاجتماعية والثقافية للمورد  
البشري .

و بالرغم من هذا التطور وهذه القفزة النوعية الايجابية التي صاحبته والتي شهدتها المنظمات الصناعية التي كانت تسعى  
من خلاله الى تحقيق إنتاجية بجودة عالية وتكلفة أقل وتحكم تام في عناصر الانتاج في بيئة تنافسية وانفتاح السوق  
التجارة العالمية .

و بموازاة هذا الاندفاع نحو المنافسة من اجل تحقيق أرباح مادية بالدرجة الأولى ،ظهرت مشاكل وعراقيل صاحبة  
العملية الإنتاجية، تتمثل في تراجع الأداء للعامل و ضعف ولائه للمؤسسة وغياب روح المبادرة وتحمل المسؤولية .... الخ  
. والتي أحدثت بدورها قصورا وظيفيا في أداء كبريات المؤسسات الصناعية مهددتا إياها بالإفلاس تارة وتغيير نشاطها  
تارة أخرى .

ونظرا لهذه المظاهر السلبية التي كانت تعاني منها المؤسسات الصناعية الغربية خاصة، كانت سببا في ظهور عدة  
مدارس في الفكر الإداري حاولت من خلال تبنيتها لعدة حلول ونظريات تعالج القصور في أداء المنظمات من جهة و  
للعامل من جهة أخرى . وذلك من خلال ضبط العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، وتنظيم العمل وزيادة الأداء بإتباع  
لوائح وقوانين وإجراءات صادرة عن إدارة المؤسسة .

ومن اجل تحقيق أهداف المؤسسة في بيئة أصبحت في وقتنا الحاضر أكثر تحورا وتنافسية بامتياز و يجب على إدارة  
المنظمات وضع أجهزة رقابية تسهر على تطبيق الخطط والاستراتيجيات المسطرة مسبقا ، واكتشاف الانحرافات و تقديم  
الحلول اللازمة في الأوقات المناسبة من أجل تدارك أي قصور في الأداء قد يعرقل العملية الإنتاجية .

وفي ضوء هذا ظهرت العديد من الرؤى و البدائل النظرية ،التي تناولت موضوع الرقابة التنظيمية من خلال متغيراتها  
وأبعادها . فقد ركزت النظريات الكلاسيكية على الرقابة الصارمة والالتزام بالإجراءات والقواعد البيروقراطية من خلال  
ما جاء به " فيبر " و " تايلور " و " فايول " ركزت على الإشراف الدقيق و تطبيق الرقابة اللصيقة على العامل .

وهذا ما ذهبت إليه النظرية الأمريكية "A"، التي ركزت هي الأخرى على الرقابة الصارمة واللصيقة وضرورة الالتزام بالقوانين والإجراءات وإتباع الطرق الرسمية في تقييم العمل .

في حين نجد نظرية العلاقات الإنسانية تؤكد على إشباع الحاجات النفسية والرغبات الإنسانية للعامل وفتح مجالات الحوار والاتصال المساعد والنازل بين المرؤوسين والرؤساء وإتباع رقابة مرنة من أجل تحقيق زيادة في أداء العمال والذي ينعكس على تحسين إنتاجية المؤسسة .

ونظرا لتعدد المقاربات النظرية حول دراسة موضوع الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتحسين إنتاجية المؤسسات ، فقد تضافر عدة جهود و مقومات من اجل الوصول الى منتج بجودة عالية و بمواصفات عالمية وبأقل تكلفة في ظل سوق خاضعة لقانون العرض و الطلب .

كان من الضروري على إدارة المؤسسة انتهاج نمط رقابي يتوافق مع خصوصية منتجاتها وحجمها ونوعية موردها البشري من اجل تحسين إنتاجيتها حفاظا على مركزها في بيئة أكثر تنافسية وتحقيق أهدافها .

وضمن هذا الإطار تحاول الدراسة الراهنة تفصي دور الرقابة التنظيمية في تحسين إنتاجية المؤسسة من خلال

### التساؤل الرئيسي التالي :

#### • هل للرقابة التنظيمية دور في تحسين إنتاجية المؤسسة ؟.

ينطوي على هذا التساؤل ثلاث تساؤلات فرعية تحدد معالم الإشكالية الراهنة .

- 1- هل للرقابة البيروقراطية دور في زيادة التحكم بالعمل في المؤسسة؟.
- 2- هل للرقابة التشاركية دور في زيادة الفعالية الإنتاجية في المؤسسة ؟.
- 3- هل الرقابة على بيئة العمل دور في رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة ؟.

### **2- فرضيات الدراسة :**

ومن أجل رفع اللبس والغموض عن دراستنا الحالية وعن تساؤلاتنا الرئيسية والفرعية حول العلاقة بين عناصر الرقابة التنظيمية و مؤشرات تحسين الإنتاجية في المؤسسة ، وفي محاولة منا تقديم إجابات وتفسيرات مبدئية عن تساؤلات الدراسة من خلال وضع فروض بحثية للدراسة تتجلى فيمايلي :

### الفرضية الرئيسية :

للرقابة التنظيمية دور في تحسين إنتاجية المؤسسة .

الفرضيات الفرعية :

- 1- للرقابة البيروقراطية دور في زيادة التحكم بالعمل في المؤسسة .
- 2- للرقابة التشاركية دور في زيادة الفعالية الإنتاجية في المؤسسة .
- 3- للرقابة على بيئة العمل دور في رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة .

**3- أسباب اختيار الموضوع :**

تتجلى مبررات اختيار الموضوع من الأهمية البالغة لدور الرقابة التنظيمية في أي جهاز إداري لكل مؤسسة , ونظرا لتعدد الدراسات الغربية لموضوع الرقابة التنظيمية و التي توصلت الى نتائج مختلفة حسب طبيعة وخصوصية العنصر البشري و كذا تنوع تخصص ونشاط كل مؤسسة عن غيرها .

لذا أردنا أن ندرس هذا الموضوع في بيئتنا الجزائرية مراعين في ذلك خصوصية المجتمع الجزائري (المورد البشري) في ظل الإمكانيات المادية والمعرفية المتاحة في المؤسسة الجزائرية .

والمتتبع للمشهد العام للمؤسسة الجزائرية يلاحظ أنها تعاني الكثير من المشكلات التنظيمية وصعوبة التحكم في تسيير المورد البشري و الإمكانيات المادية والمالية المتاحة وضعف في ترشيد النفقات وعدم مواكبة المنتجات الجزائرية للمواصفات العالمية إلا في حالات نادرة وأخرى محتشمة ، مما أدى الى زيادة فاتورة الاستيراد وتراجع أو انعدام في بعض الأحيان فاتورة الصادرات خارج المحروقات . وهذا راجع الى ضعف الجهاز الإداري والمتمثل بالدرجة الأولى في محور العملية الإدارية ألا وهو الجهاز الرقابي والذي يتجلى دوره في ضبط الانحرافات و كشف مواطن الضعف والقصور في الأداء وذلك من اجل الوصول الى أعلى مستويات الكفاءة الإنتاجية .

ولكون الدراسة يمكن معالجتها وفق الأطر النظرية و المنهجية ،بالإضافة الى إمكانية الدراسة الامبريقية من حيث استخدام المنهج المناسب وكذا أدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية .

وبما أن الدراسة تعد إحدى مجالات التخصص في علم الاجتماع التنظيم والعمل وكونها تمس العامل بالدرجة الأولى والمؤسسة كان من الضروري الوقوف على العلاقة القائمة بين متغيراتها . المتغير المستقل ( الرقابة التنظيمية) والمتغير التابع (تحسين الإنتاجية) .

## 4- أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال أهمية متغيراتها في ظل الانفتاح الذي تشهده المؤسسة الجزائرية على التجارة العالمية والانتشار الواسع والكبير لمختلف مجالات العولمة و انعكاساتها على الحياة الاقتصادية والاجتماعية للعامل في بيئة تنافسية بامتياز تسعى المؤسسة الى فرض مكانتها و مركزها من خلال استقطاب كفاءات عالية و استخدام تقنيات متطورة و الاستخدام الأمثل لعناصر الانتاج ولا يتأتى ذلك إلا بتحسين مستويات إنتاجيتها لفرض منتجاتها .والوصول الى تحقيق أهدافها ومكانتها وجب عليها أن تتحكم بجميع عناصر الانتاج ( المورد البشري، رأس المال، التكنولوجيا، المواد الخام) لذا تلعب الرقابة التنظيمية دورا هام في قياس و تحسين إنتاجية المؤسسة من خلال عدة خطوات نذكرها :

أولا :تحديد معايير الرقابة و تشمل الخطط والاستراتيجيات و الأهداف المراد تحقيقها .

ثانيا :قياس الأداء و أسباب الانحرافات إن وجدت .

ثالثا :تصحيح الانحرافات .

- معرفة أي الأنماط الرقابية له دور في تحسين إنتاجية المؤسسة الجزائرية .

- السعي الى تحسين إنتاجية المؤسسة من خلال دراسة مؤشرات الإنتاجية مقارنة بعناصر وأبعاد الرقابة التنظيمية .

-محاول منا إثراء الرصيد المعرفي من خلال نتائج الدراسة والتوصيات التي يمكن أن تكون منطلقا لدراسات أخرى مشاهمة مستقبلا .

## 5- أهداف الدراسة :

مما لا شك فيه أن لكل دراسة ميدانية أهداف يحددها الباحث من اجل الوصول الى حقائق علمية يمكن الاستدلال بما تتوصل إليه من نتائج تكون حلوًا لمشكلات ميدانية ,لذا فان الدراسة الحالية تسعى الى كشف العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال تحقيق الأهداف التالية :

-محاولة التعرف على مؤشرات الرقابة .

-محاولة التعرف على مؤشرات الإنتاجية .

-محاولة التعرف على الطرق و الأساليب الرقابية ودورها في تحسين الإنتاجية .

-التعرف على نمط الرقابة الأكثر فعالية في تحسين الإنتاجية .

-محاولة التعرف على العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية وتحسين الإنتاجية .

## تحديد المفاهيم الأساسية :

يستوجب على الباحث من أجل تحقيق أهداف دراسته ، أن يقوم بتحديد دقيق لمفاهيم و أبعاد الدراسة والمقصود منها من خلال توضيح وتقريب معاني دراسته للقارئ . لذا تعد عملية تحديد المفاهيم عملية جوهرية في البحث العلمي ومن خلال دراستنا سنتطرق الى المفاهيم الأساسية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة المتغير المستقل ( الرقابة التنظيمية) و المتغير التابع ( تحسين الإنتاجية ).

## أ- مفهوم الدور :

تعددت التعريفات الموضحة لمفهوم الدور ، وهذا راجع الى تعدد الاستخدامات في شتى المجالات العلمية . بحيث نجد مفهوم الدور واسع الانتشار والاستخدام خاصة في علم الاجتماع و علم النفس و علم النفس الاجتماعي و الانثروبولوجيا . ويمكن أن نقدم بعض التعريفات التي تناولت هذا المفهوم .

- فقد عرفه " أحمد زكي بدوي " في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه { السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الديناميكي لمركز الفرد، فبينما يشير المركز الى مكانة الفرد في الجماعة ، فإن الدور يشير الى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز . ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه . وهذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد والآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي ، وحدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة } (1)

من خلال هذا التعريف نلاحظ أنه توفر على جميع عناصر المكونة التي يتضمنها هذا المفهوم .

- في حين يذهب " محمد عاطف غيث " في تعريفه للدور في قاموس علم الاجتماع بأنه { نموذج يرتكز حول بعض الحقوق والواجبات ، ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين ، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الفرد نفسه } (2)

من خلال هذا التعريف نجد أن " محمد عاطف غيث " أشار الى مفهوم الدور من ثلاث عناصر وهي :

$$= \text{متطلبات الدور} = \text{توقعات الدور} = \text{أداء الدور} =$$

(1) بدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص395.

(2) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1997، ص390-393.

- أما " عبد المجيد سالمي " فقد عرفه في معجم مصطلحات علم النفس بأنه { مجموعة من الأنماط سلوك الفرد ، تمثل المظهر الدينامي للمكانة ، وترتكز على الحقوق والواجبات المتعلقة بها ، وبمعنى آخر يتحدد الدور على أساس متطلبات معينة تنعكس على توقعات الأشخاص لسلوك الفرد الذي يحتل مكانة ما في أوضاع معينة } . (1)

نلمس عناصر مكونات الدور في هذا التعريف غير أنه لم يوضح طبيعة المتطلبات و الأوضاع التي يتم فيها القيام به .

### التعريف الإجرائي للدور :

من خلال ما تقدم ، يمكننا تقديم تعريف للدور { هو السلوك المتوقع للفرد الذي يرتبط بالواجبات التي يفرضها مركزه في التنظيم ، والذي يتقبله أعضاء الجماعة في ضوء الثقافة السائدة } .

### ب\_ مفهوم الرقابة :

- هي عملية قياس النتائج المرغوبة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا .

- هي الوظيفة الخاصة بقياس وتصحيح أداء العاملين بهدف التأكد من تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المنظمة (2)

- يعرفها " تشير مورسون " : بأنها عملية قياس الأداء واتخاذ الإجراءات الضرورية ، لضمان الوصول الى النتائج المرغوبة . فالهدف النهائي من الرقابة التأكد من أن الخطط قد تم تنفيذها حسبما هو مطلوب ، وكذلك التأكد من الأداء الفعلي الذي يحقق الأهداف .

- أما " جورج تيري " فقد عرفها بأنها : قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة . (3)

### التعريف الإجرائي للرقابة :

من خلال ما تم تقديمه حول مفهوم الرقابة ، نخلص الى أنها { وظيفة إدارية تقوم على التأثير في المرؤوسين عن طريق تقييم وقياس الأداء مع النتائج المحققة ، ومقارنتها بخطط و أهداف المنظمة . ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الانحرافات لضمان الوصول الى النتائج المرجوة } .

(1) عبد المجيد سالمي وآخرون: معجم مصطلحات علم النفس، ط4، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1998، ص107.

(2) زاهد محمد ديري: الرقابة الإدارية، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2011، ص35.

(3) علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط2، دار المسيرة، عمان، 2007، ص180.

### ج- مفهوم الرقابة التنظيمية :

إن الباحث في مفهوم الرقابة التنظيمية يجد نفسه أمام العديد من التعريفات وهذا راجع الى اختلاف وجهات النظر حول تحديد مفهوم شامل لهذا المفهوم ،ضف الى ذلك المفاهيم المتداخلة للرقابة التنظيمية مثل : الرقابة البيروقراطية،الضبط الاجتماعي،القيادة،الإشراف... الخ ولتقريب مفهوم الرقابة التنظيمية التي يعنى بها موضوع الدراسة وجب علينا تسليط الضوء على بعض التعريفات منها :

-يعرفها " أبو بكر مصطفى بعيه " أنها {تمثل في خطوات الرقابة المختلفة التي تضعها المنظمة من أجل ضمان تحقيق أهدافها } .(1)

الملاحظ على هذا التعريف أنه مفهوم عام ،لم يشير الى ما هي الرقابة التنظيمية ولا لخطواتها و لا لأهدافها اي لم يوضح مفهوم الرقابة التنظيمية بشكل دقيق .

-و في تعريف آخر لـ " سعد عيد مرسي بدر " للضبط البيروقراطي حيث رأى { أنه يمارس من خلال بناء التنظيم ،وتظهر ميكانيزماته بوضوح في تحديد الأدوار الوظيفية و وضع القواعد التنظيمية و استخدام سجلات الأداء ، وما يرتبط بها من مكافآت و جزاءات } .(2)

- كما عرفها " جاري ديسلر " على أنها {الوظيفة التي تضمن أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة وتتعلق بوضع الهدف وقياس الأداء و اتخاذ الإجراء التصحيحي } .(3)

فقد ركز " ديسلر " على ثلاث متغيرات وهي :وضع الهدف ،قياس الأداء واتخاذ الإجراءات المناسبة للتقليل و القضاء على الانحرافات و توجيه العمل وفق المعايير الخطط لها والأهداف المسطرة سابقا.

-بيننا ذهب " ويليام اوشي " الى وضع إطار عام للرقابة التنظيمية يتمثل في { حدد ثلاثة أساليب للرقابة يمكن أن يتبعها المدبرون : رقابة السوق، الرقابة البيروقراطية ،ورقابة المجموعة } .(4)

(1) أبو بكر مصطفى بعيه :الرقابة الإدارية في المنظمات ،المنظمة العربية لعلوم الإدارة ،العدد 273،عمان،الأردن ،1983،ص12.

(2) سعيد عيد مرسي بدر :عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي ،دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية ،2000 ،ص222.

(3) صالح هاشم صادق :التخطيط والرقابة،الجامعة المفتوحة للنشر،طرابلس ،1998،ص93.

(4) جون جاكسون و آخرون :نظرية التنظيم،ترجمة خالد حسن رزوق،معهد الادارة العامة،السعودية،1988،ص492.

يشير هذا التعريف الى أن الرقابة تشمل التحكم في التكنولوجيا و المنافسة في البيئة و الإجراءات والقواعد والقوانين البيروقراطية في التحكم في الأداء ومن ثم رقابة العمال من خلال الاهتمام بالعنصر البشري و زرع القيم المشتركة من أجل بناء الثقة بين الموظف والمنظمة وهذا للموصول الى أعلى مستويات الكفاءة والفعالية .

-وفي موضع آخر نجد تعريف لـ " علي السلمي " والذي عرف الرقابة على أنها { تلك الجهود والأنشطة المستمرة والمنظمة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن تقدم العمل والتنفيذ في مختلف مجالات النشاط الذي تتولى الادارة العامة مسؤولياتها ومقارنة معدلات التنفيذ ومسؤولياته بالمعدلات والمستويات المستهدفة في الخطة الموضوعة والكشف عن الانحرافات وتصحيحها والعمل على منعها إن أمكن } .(1)

### التعريف الإجرائي للرقابة التنظيمية :

من خلال ما تقدم من تعريفات ، يمكننا تقديم تعريف للرقابة التنظيمية { هي وظيفة تتضمن الضبط وتحديد الأدوار و أنشطة القياس والتقليل من الانحرافات للوصول الى أعلى مستويات الكفاءة والفعالية من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها } .

### د- الإنتاجية :

لقد شهد مفهوم الإنتاجية تطورا ملموسا مع تطور الفكر الاقتصادي والإداري ، فلقد اهتم الاقتصاديون في البداية بإنتاجية العمل وخاصة المتأثرين منهم بالفكر الماركسي الذي يرجع جميع الانجازات المحققة الى الجهد البشري . بينما اهتم المتأثرون بالفكر الرأسمالي بعلاقة الانتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الانتاج على حدة. أو علاقة كمية الانتاج بجميع العناصر التي ساهمت في العملية الإنتاجية . أما الإداريون والمهندسون فقد اهتموا بالتقنية وذلك من خلال تبسيط طرق العمل وترشيد طرق الأداء في المرحلة الأولى، ثم بإشباع دوافع الأفراد وتحقيق الرضا في المرحلة الثانية و بالتكامل والإشراك في تحديد الأهداف ووضع الخطط والإثراء الوظيفي والإدارة في المرحلة الثالثة .

-الإنتاجية بأبسط معانيها هي {نسبة المخرجات الى المدخلات} .

-الإنتاجية من المؤكد ليست مرادفة للإنتاج {فالإنتاج يشير الى كمية مطلقة من المخرجات ، ويشير الى مجموع المخرجات المنتجة لكل وحدة واحدة من المدخلات} . (2)

(1) علي السلمي : الإدارة العامة، دار غريب للنشر ، القاهرة ، ص 278.

(2) منظمة العمل العربية : الإنتاجية ودورها في تحسين التنافسية و زيادة النمو، مؤتمر العمل العربي ، الدورة الخامسة و الأربعون ، القاهرة، 2018، ص7

- نجد تعريف آخر للإنتاجية لـ "محمد توفيق ماضي" فيرى أن {الإنتاجية مقياس للقادرة على خلق الناتج (المخرجات) باستخدام عوامل الإنتاج (المدخلات) خلال فترة زمنية محددة } .(1)

- أما " أحمد رشاد موسى" فيعرف الإنتاجية كمايلي {هي ذلك المقياس الذي يقيس درجة نجاح الوحدة الاقتصادية في استعمال الموارد المتاحة لها في انتاج السلع والخدمات التي تختص في إنتاجها ، وتبعاً لذلك فهو يعرف المستوى الأمثل للإنتاجية بأنه الحصول على أقصى كمية من الناتج بقدر معين من المواد أو هو الحصول على كمية معينة من الناتج باستخدام أقل كمية من المواد} .(2)

- كما يعرفها " اندريه فينسنست" كما يلي {الإنتاجية هي كل شيء تثبت العلاقة ما بين الانتاج وجميع عناصر الانتاج التي سمحت بالحصول عليه ، أو بين الانتاج وبعض عناصر الانتاج التي سمحت بالحصول عليه } .(3)  
وأن الإنتاجية تحدد و تقاس بالعلاقة التالية :

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{الناتج (المخرجات)}}{\text{العمل}}$$

#### التعريف الإجرائي للإنتاجية :

من خلال ما تم عرضه من تعريفات حول الإنتاجية ، يمكننا تقديم تعريف شامل لمفهوم الإنتاجية : {فهي تحقيق أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات ، فهي قدرة عناصر الانتاج المختلفة على تحقيق مستوى معين من المخرجات ،مقارنتا بمستوى معين من المدخلات} .

#### و- المؤسسة:

- {المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة من تخزين , و شراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها } .(4)

(1) محمد توفيق ماضي:ادارة الانتاج و العمليات،الدار الجامعية،الاسكندرية،1999،ص50.

(2) أحمد رشاد موسى :اقتصاديات المشروع الصناعي ،دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1970 ، ص 104.

(3) محمد توفيق ماضي:مرجع سابق ،ص50.

(4) زكي حنوش ، مروان المسماة:الرقابة والتخطيط في المشروع ،مديرية الكتب والمطبوعات،عمان، 1981، ص 9 .

ركز هذا التعريف على الجانب الاقتصادي للمؤسسة كتنظيم تتم فيه مجموعة من العمليات كالإنتاج والتخزين والبيع... إلخ، من أجل تحقيق أرباح مادية. غير أن هذا التعريف أهمل الجانب الاجتماعي لها .

- يعرفها مكتب العمل الدولي بـ { هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي، ولهذا المكان سجلات مستقلة } (1).

ركز هذا التعريف على النشاط الاقتصادي للمؤسسة، غير أنه أهمل النشاطات الأخرى كالعمليات الإدارية و الخدماتية. فليست كل المؤسسات لها أهداف اقتصادية تسعى إلى الربح. هناك مؤسسات خدماتية ذات طابع اجتماعي. كما أن السجلات ليست في كل المؤسسات مستقلة عن غيرها. فالنشاط الاقتصادي يمارس ضمن منظومة وطنية تخضع لقوانين الدولة أو تعاملات عالمية خاضعة للقوانين العالمية .

- أما " شستر برنارد " يرى بأن المؤسسة هي { أنساق فرعية تتدخل في نطاق يعرف بالنسق التعاوني، ويتكون من عناصر مركبة فيزيقية، بيولوجية، شخصية واجتماعية .

تنشأ بينهما علاقة منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل } (2).

ركز على الجانب الإنساني الاجتماعي للمؤسسة واعتبرها أنساق تتعاون فيما بينها. تنشأ علاقات بين أفرادها لتحقيق أهدافها .

- كما يعرفها " ماكس فيبر " على أن { المؤسسة تركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموعة من القواعد و الإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في مكتب وفي كل منظمة بالاضافة الى وجود هيكل تركيب معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم حيث يتم تركيب البيروقراطيين في سلم أو توراتي يضمن الرقابة بالقواعد الوظيفية } (3).

ركز على الجانب التنظيمي الإجرائي المتضمن قواعد بيروقراطية التي تحدد دور كل مكتب وكل مستوى في الهيكل التنظيمي الذي يحدد المسؤوليات والعمليات الرقابية لكل قسم. من هذا المنطلق نجد " فيبر " وضع المؤسسة في قالب تنظيمي يحكمه هيكل يتميز بهرمية السلطة وتحديد الأدوار بدقة. في حين أنه ألغى العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين العاملين .

(1) محمد عادل العاقل: مبادئ التحليل الاقتصادي، جامعة حلب، 1979، ص 313.

(2) باركر وآخرون: علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي محمد وآخرون، منشأة المعارف، الإسكندرية، دون سنة طبع، ص 11.

(3) فريد راغف، محمد النجار: السياسات الإدارية وإستراتيجيات الأعمال، ط1، مؤسسة دار الكتب، الكويت، 1976، ص 148 .

## التعريف الإجرائي للمؤسسة :

من خلال ما تقدم من تعريفات مختلفة للمؤسسة، نخلص الى تعريف شامل لها يتمثل في { المؤسسة هي تنظيم اقتصادي اجتماعي تنشأ ضمنها علاقات بين أفرادها نتيجة لشبكة الاتصالات معينة , تخضع الى ضوابط وإجراءات تتميز بالهرمية وتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات وتتفاعل وتتعاون فيما بينها لتحقيق أهدافها } .

## 6- عرض نقدي للدراسات السابقة:

في محاولة بحثنا عن الدراسات التي تناولت موضوع الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين إنتاجية المؤسسة وذلك ضمن التراث المعرفي الأكاديمي ، من أجل الاطلاع على فروض تلك الدراسات ونتائجها التي توصلت إليها وهذا بهدف الكشف عن نقاط التقاطع ( التوافق والاختلاف ) مع هاته الدراسات.

وبحسب اطلاعي و في حدود مجهودي الشخصي . لم تصادفني دراسة سابقة تبحث في العلاقة بين متغيري الدراسة الحالية .فقد تعددت الدراسات حول موضوع الرقابة و دراسات أخرى حول الإنتاجية وطرق تحسين الإنتاجية . و فيمايلي سيتم التطرق لبعض الدراسات التي تسمح لنا بإعطاء تصور عام حول متغيرات الدراسة والكشف عن دور الرقابة في عملية تحسين الإنتاجية .

## الدراسة الأولى :

دراسة مراد كشييب بعنوان ( الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء سكيكدة) ،  
2007/2006.

إشكالية الدراسة : تمثلت في أن الرقابة وظيفة جوهرية في التنظيم بما تتميز من ضبط للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ، قصد السير الحسن لعملية العمل وبلوغ التنظيم أهدافه . ومن هذا المنطلق تعددت المقربات النظرية التي تعالج الرقابة التنظيمية كآلية من آليات الضبط التنظيمي في علاقتها بباقي مكونات البناء التنظيمي ، ولم تتوقف هذه المحاولات النظرية عند هذا المتغير التنظيمي وبين مسألة الرضا الوظيفي . لهذا فإن الدراسة تحاول تقصي واقع الرقابة التنظيمية وقنوات سيرها في علاقتها بمؤشرات الرضا الوظيفي كالأمن والاستقرار ، التدرج الهرمي ، الولاء للمؤسسة. وتمثلت فرضيات الدراسة فيمايلي :

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة إرتباطية بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي .

-الفرضية الجزئية الأولى : يؤثر نمط الإشراف السائد في المؤسسة على طبيعة الرضا الوظيفي . وتم طرح التساؤلات التالية لمعرفة صدق الفرضية وهي :

1- هل يؤثر نمط الإشراف على الرضا الوظيفي للعمال من حيث الاستقرار والارتياح في العمل ؟

2- هل تؤثر القواعد البيروقراطية على الرضا الوظيفي للعمال ؟

3- إلى أي مدى يؤثر نمط القيادة على الرضا الوظيفي للعمال ؟

4- هل تؤثر مركزية ولا مركزية الضبط والإشراف على الرضا الوظيفي للعمال ؟

-الفرضية الجزئية الثانية : تؤدي الرقابة التشاركية إلى زيادة الرضا الوظيفي . وتم طرح التساؤلات التالية لمعرفة صدق الفرضية وهي :

1- هل تؤثر الرقابة الواسعة على زيادة الرضا الوظيفي ؟

2- إلى أي مدى يؤثر إعطاء حرية التصرف للعمال الى زيادة تحفيزهم وإقبالهم على العمل ؟

3- هل اشتراك العمال في اتخاذ القرار يزيد من دافعيتهم في العمل ؟

منهج الدراسة : أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو " المنهج الوصفي " كونه الملائم لطبيعة الموضوع .والذي اعتمد على مجموعة من الأدوات البحثية نذكرها :

-الملاحظات .

-المقابلات

-السجلات والوثائق

-والاستمارة

اختيار العينة : كما استخدمت هذه الدراسة العينة العشوائية الطبقية المنتظمة .

نتائج الدراسة : وفي ضوء ما تقدم توصلت الدراسة على النتائج التالية :

-أن نطاق الإشراف الضيق وعدم استشارة المرؤوسين أثناء إحداث أي تغيير في العمل يؤدي الى عدم الاستقرار والارتياح مما يسبب عدم الرضا عن نطاق الإشراف السائد في المؤسسة .

-أدى تمركز اتخاذ القرارات في يد المسؤولين و إقصاء مشاركة العمال في صنعها ،أدى الى عدم رضاهم الوظيفي . ما يؤكد أن الأسلوب القيادي المطبق فردي ولا يسمح بالمشاركة .

- إشراك العمال في اتخاذ القرارات والتنازل في بعض الصلاحيات عن طريق تفويض السلطة يؤدي الى خلق جو من الارتياح والاستقرار لدى العمال ويزيد من تحفيزهم ورضاهم الوظيفي .
- أن المعاملة الحسنة والعلاقات الجيدة بين الرئيس والعمال تؤدي الى استقرارهم ورضاهم الوظيفي .<sup>(1)</sup>

### تعليق :

من خلال ما تم الاطلاع عليه في هذه الدراسة ، تمكنا من معرفة أكثر للرقابة وأنواعها و التي من بينها الرقابة الداخلية و التي تتبنى عدة وسائل مكنتنا من معرفة كيفية استخدامها و في مجملها نجد الوثائق والسجلات و القوانين و التقارير ...الخ كل هذه الإجراءات الإدارية تساهم في التحكم في العمل بصورة مباشرة .

لكن ما يعاب على هذه الدراسة أنها لم تعطي للمتغير الثاني حقه ( الرضا الوظيفي ). كما أن الدراسة لم تعطي ملخصات حول الدراسات السابقة للبحث واكتفت بمقارنة نتائج الدراسة بنتائجها.

### الدراسة الثانية :

دراسة ايمان محامدية بعنوان ( الرقابة التنظيمية و الأداء ) دراسة ميدانية بمركب الغاز الطبيعي بسكيكدة 2009/2008.

إشكالية الدراسة : تمثلت حول العلاقة بين الرقابة التنظيمية والأداء في ظل البدائل النظرية التي تناولت موضوع الرقابة وفقا لمتغيراتها ,فقد تم الاستفادة من هذه الدراسة بشكل كبير في المقاربات النظرية حيث نجد النظريات الكلاسيكية تركز على الرقابة الصارمة و الالتزام بالقواعد البيروقراطية من خلال ما جاء به " فيبر " في النظرية البيروقراطية . كما ركزت نظرية الإدارة العلمية لـ " تابلور " على مبدأ الحركة والزمن والذي يقوم على مبدأ استبعاد الحركات الزائدة و تحديد الوقت اللازم لكل حركة لتحسين الأداء و الاعتماد على تحديد الأدوار و تقسيم العمل .

(1)مراد كشيئب: الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي ،غير منشورة،رسالة ماجستير ،قسم علم الاجتماع ،جامعة، قسنطينة، 2006/2007،ص 2 ص 113.

مركزا على نمط الإشراف الدقيق من خلال الرقابة اللصيقة . وهذا ما نجده يتطابق مع النظرية الأمريكية (A) التي بدورها ركزت على الرقابة الرسمية والصارمة وضرورة الالتزام بالقوانين و الإجراءات واتباع الطريقة الرسمية في تقييم الأداء . في حين نجد نظرية العلاقات الإنسانية لـ "مايو" ، "ماسلو" ، "هرزنبيرغ" تعمل على ضرورة إشباع الحاجات الإنسانية للعامل مع فتح الاتصال بين العمال و الإدارة ، واتباع الرقابة المرنة في سبيل زيادة الأداء. حيث تمثلت فرضيات الدراسة فيما يلي :

**الفرضية الرئيسية :** هناك علاقة ذات دلالة بين الرقابة التنظيمية والأداء

-**الفرضية الجزئية الأولى :** يؤدي الالتزام بالقواعد البيروقراطية الى زيادة التحكم في العمل. وتم طرح التساؤلات التالية لمعرفة صدق الفرضية وهي:

1- هل كلما كانت اللوائح التنظيمية واضحة ، كلما أدى هذا إلى إنجاز العمل في مواعيده؟

2- هل كلما التزم العامل بالقوانين ، كلما أدى هذا إلى السرعة في إنجاز المهام ؟

3- هل كلما زاد انضباط العامل ، كلما زاد تحمله للمسؤولية ؟

-**الفرضية الجزئية الثانية :** يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية . وتم طرح التساؤلات التالية لمعرفة صدق الفرضية وهي:

1- هل يؤدي تقسيم العمل إلى إتقانه ؟

2- هل كلما زاد التخصص زاد رضا العامل ؟

3- هل للمشرف دور في استقرار العامل ؟

**منهج الدراسة :** أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو " المنهج الوصفي " كونه الملائم لطبيعة الموضوع . كما

اعتمدت على أسلوب المسح بالعينة ، والذي اعتمد على مجموعة من الأدوات البحثية نذكرها :

-الملاحظات .

-المقابلات

-السجلات والوثائق

-والاستمارة

**اختيار العينة :** كما استخدمت هذه الدراسة العينة القصدية التطبيقية .

**نتائج الدراسة :** وفي ضوء ما تقدم توصلت الدراسة على النتائج التالية :

- أن الالتزام بالقواعد البيروقراطية يؤدي الى التحكم في العمل ، على اعتبار أن كل من وضوح اللوائح التنظيمية ووضوح القوانين و الانضباط تؤدي الى انجاز العمل في مواعيده و السرعة في الانجاز .
- كما توصلت الدراسة الى أن التخصص يؤدي الى استخدام الافراد للمهارات والقدرات الفنية ،يزيد من الفعالية التنظيمية .
- كما توصلت ايضا الى ان السلوك الايجابي للمشرف وشعور العامل بالرضا والاستقرار أثناء تواجده يؤكد أن معظم العمال يفضلون الرقابة الدائمة مما يبين أن المشرف في المؤسسة ذو سلوك ايجابي مع العمال (1).

### تعليق :

من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة وفي ضل النتائج التي توصلت اليها ، فقد ركزت على انماط الرقابة الادارية بإسهاب في حين لم تعطي المتغير التابع ( الأداء ) حقه في الشرح و التحليل .

وكذلك نجد انها لم تعطي إجابة واضحة حول اي الانماط الرقابية أكثر فعالية في زيادة الأداء ، حيث كان من المفروض تبني أحد النظريات كنتيجة لما تم استخلاصه من نتائج الدراسة .

لكن هذه الدراسة تعد واحدة من الدراسات البحثية في العلوم الاجتماعية المحلية التي اهتمت بالجانب المنهجي و تبني الدقة في التحليل حيث وفقت في استخدامها للمنهج و ذلك باستخدامها أسلوب المسح بالعينة حيث اختارت العينة القصدية في جمعها للمعلومات وذلك من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وتحديد العينة بدقة ، بما يخدم الموضوع .

### الدراسة الثالثة :

دراسة بوسفط أمال " الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال " دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بيججل 2016/2015 .

إشكالية الدراسة: تناولت في الإشارة إلى المشاكل والانحرافات ، التي تعترض سير المؤسسة الجزائرية . والتي تؤثر على أهدافها وذلك فيما يتعلق بالأداء والمظاهر السلبيّة لسلوك عمالها . ولتحقيق أهدافها يتوجب على المؤسسة تحقيق عمليات إدارية هامة ومن أهمها الوظائف الرقابية التنظيمية ، التي تقوم على تقويم السلوك بما يحقق أهداف المؤسسة .

(1) إيمان محامدية : الرقابة التنظيمية و الأداء، مذكرة ماجستير، غير منشورة ، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة سكيكدة، 2009/2008، ص 6 ص 152

وذلك من خلال ضبط العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين إضافة الى تنظيم العمل وزيادة معدلات الأداء والكفاءة الإنتاجية . وذلك بإتباع القوانين والإجراءات الصادرة عن المؤسسة . كما تسعى الى التعرف على الطرق والأساليب الرقابية الايجابية منها وكيفية ممارستها ،وتقديم المقترحات والحلول البديلة في معالجة الانحرافات .

حيث تمثلت فرضيات الدراسة فيمايلي :

**الفرضية الرئيسية :** تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية .

-**الفرضية الجزئية الأولى :** التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي الى زيادة إنتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية .

-**الفرضية الجزئية الثانية :** تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية .

-**الفرضية الجزئية الثالثة :** مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي الى الكشف عن انحرافات و أخطاء الموارد البشرية في الأداء بالمؤسسة الجزائرية.

**منهج الدراسة :** أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو " المنهج الوصفي " كونه الملائم لطبيعة الموضوع .والذي اعتمد على مجموعة من طرق القياس في المنهج الوصفي نذكرها :

-الملاحظات .

-المقابلات والاستمارات

-الاختبارات والاستطلاعات والاستفتاءات

**اختيار العينة :** : كما استخدمت هذه الدراسة طريقة المسح بالعينة كإحدى أساليب المنهج الوصفي .

**نتائج الدراسة :** وفي ضوء ما تقدم توصلت الدراسة على النتائج التالية :

**أولاً- التطبيق الصارم للقوانين يؤدي الى زيادة إنتاجية الموارد البشرية من خلال :**

- وضوح التعليمات والقوانين يؤدي الى الدقة في انجاز العمل في وقته المحدد .
- التطبيق الصارم للقوانين يؤدي الى انجاز العمل في وقته المحدد .
- هناك علاقة ترابط بين سلوك المشرف الايجابي وشعور العامل بالرضا.
- صرامة المشرف تعكس درجة الرسمية تجعل العامل أكثر التزاما واهتماما بالعمل ،ما يؤدي الى زيادة كفاءته وإنتاجيته.

**ثانيا- تبين أن الأساليب الرقابية المطبقة تساهم في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية من خلال :**

- تمنح الفرصة للعامل للمشاركة في اتخاذ القرارات ويتجسد ذلك في المشاركة في الاجتماعات ، من خلال إبداء آرائهم

مقترحاتهم

- كما أن التدريب يفيد في اكتساب مهارات جديدة كأسلوب تسعى المؤسسة إلى رفع أداء عمالها.
  - كما أن اليد العاملة المتخصصة لا تحتاج إلى تدرج هرمي طويل الأمر الذي يساعد على التركيز على مضمون الوظيفة.
  - إجبار المشرف العامل على إتباع تقنيات خاصة بالجودة ومهارات العمل ، كما تدعوا إلى ترك هامش من الحرية لتقديم إبداعاتهم .
  - هناك ارتباط موجب بين الإنتاج والإشراف من جهة وبين الإشراف والشعور بالرضا من جهة أخرى .
  - المشرف الممتاز هو الذي يستطيع أن يتوحد مع العمال مما ينمي روح التعاون الجماعي ويتيح فرص الاتصال الفعال
- ثالثا :مطابقة الأداء والكشف عن الأخطاء :

- الإشراف الصارم في تطبيق النظام يمنع تجاوز مشاكل خطة العمل ،وهذا ما يفسر انضباط العمال والتزامهم .
- انخفاض معنويات العمال يؤدي حتما إلى تراجع مستوى إنتاجيتهم في العمل .
- منح العامل فرصة لتصحيح أخطائه ،وذلك لاكتساب مهارات وتجنب الوقوع في نفس الأخطاء.
- وجود رقابة تتدخل مباشرة أثناء الوقوع الخطأ و الإسراع في تصحيحه .
- الحرص الشديد للعمال على أداء و إنجاز مهامهم في الوقت المحدد .
- مطابقة الأداء مع الخطط يكشف عن الأخطاء بمختلف درجاتها مما يفرض على العامل التقيد بالنظام الداخلي تفاديا لها. (1)

#### تعليق :

من خلال ما تم الاطلاع عليه في هذه الدراسة ، تمكنا من معرفة الاهتمام بالموارد البشري هو السبيل الأمثل لتحقيق مستوى من الكفاءة في أداء العاملين يسمح بتحقيق إنتاجية عالية ،وأن الالتزام بتعليمات والمشرف والصرامة في تطبيقها يضيف الطابع الرسمي للعمل .مع التأكيد على الدور الإيجابي للمشرف ،الذي يقوم على الرفع من معنويات العاملين تارة وتصحيح الأخطاء تارة أخرى .

لكن ما يلاحظ على هذه الدراسة أنها لم توظف المداخل النظرية الكبرى في الفكر الإداري و التي يرجع لها الفضل من حيث تجاربها و التراث العلمي التي توصلت إليه . و الذي مازال معمول به لحد الساعة كالمدخل البيروقراطي .

(1) بوسلف أمال : الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بجيجل ،رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم العلوم

## الفصل الثاني

### الرقابة التنظيمية

أولاً : المداخل النظرية لدراسة الرقابة التنظيمية

### 1- النظريات الكلاسيكية

- أ- النظرية البيروقراطية
- ب- نظرية الإدارة العلمية
- ج- نظرية التكوين الإداري

### 2- النظريات النيو كلاسيكية

- أ- نظرية العلاقات الإنسانية
- ب- نظرية الفلسفة الإدارية
- ج- نظرية الحاجات لـ " ماسلو "
- د- نظرية العاملين لـ " هرزنبغ "

### 3- النظريات الحديثة

- أ- النظرية البنائية الوظيفية
- ب- نظرية اتخاذ القرار
- ج- نظرية الدافعية
- د- النظرية الموقفية
- هـ- نظرية (z. y. x)

## تمهيد :

إن الباحث في التراث النظري والمدارس الفكرية بتنوعها، سواء الكلاسيكية أو الحديثة منها. سعت إلى دراسات التنظيمات في صورتها الكلية أو من خلال التأكيد على أنساقها الفرعية. وذلك بهدف تحسين أدائها والرفع من كفاءة أفرادها وتحسين إنتاجيتها. و لما كانت الرقابة من أهم الوظائف الإدارية التي حظيت باهتمام أغلبية مدارس الفكر الإداري. فقد تم التطرق لموضوع الرقابة التنظيمية في ضوء المداخل النظرية التالية .

## -1 النظريات الكلاسيكية :

خلال الثورة الصناعية بدأت مشاكل جديدة تتعلق بنظام المصنع في الظهور. لم يكن المديرين متأكدين من كيفية تدريب الموظفين أو التعامل مع زيادة عدم الرضا عن العمل، لذلك بدؤوا في البحث عن أفضل الحلول لهذه المشاكل . ونتيجة لذلك، وضعت نظرية الإدارة الكلاسيكية الكثير من الجهود الرامية إلى إيجاد "أفضل طريقة" لأداء المهام وإدارتها. وفيمايلي سيتم عرض أهم المدارس الكلاسيكية التي سعت إلى تطبيق الرقابة الصارمة كأحد عوامل نجاح التنظيم وتحقيقه أعلى مستويات الإنتاجية :

## أ- النظرية البيروقراطية :

ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين وتعتبر البداية لنظرية التنظيم العلمية التي تنتسب إلى "ماكس فيبر" ، الذي كان أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي ومنطقي، مبرزاً أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية، وتأثيرها على عل السلوك التنظيمي والأداء. (1)

وقد وضع بعد ذلك النموذج المثالي لدراسة تنظيم المؤسسة والذي يطلق عليه الأسلوب الإداري الرشيد، لتحليلاته الموضوعية الدقيقة والرشيدة , ولقد ركز من خلاله على الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق , من خلال اعتباره للتنظيم على أنه نسق مغلق يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيماً هرمياً يمكن تقسيمه إلى ثلاث مستويات وهي :

**المستوى الأول :** ويتمثل في الإدارة العليا والسلطة المركزية ومهمته صياغة الأهداف العامة للتنظيم والسياسات.

**المستوى الثاني :** ويتمثل في الإدارة التنفيذية، ومهمتها وضع الخطط التنظيمية اللازمة لتنفيذ الأهداف والإشراف على عملياتها التنفيذية ومراقبتها وتسليم التقارير للسلطة العليا .

(1) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص28، 29.

**المستوى الثالث :** وهو الإدارة الدنيا : مهمتها تنفيذ عمليات الإدارة التنفيذية .

واستنادا على هذا فإن البناء يتضمن سلسلة تحدد التوزيع الرسمي للسلطة بما يضمن رقابة المستويات الأعلى للمستويات الأدنى وهذه السلسلة تحدد للفرد من هو رئيسه المباشر الذي يشرف على مراقبة أدائه .

كما ركز " فيبر " على ضرورة تحديد وكتابة القواعد والإجراءات الرسمية التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات والكفيلة بفرض نظام ثابت يخضع له أعضاء المؤسسة كافة .<sup>(1)</sup>

كما يرى أيضا أن تقسيم العمل أمرا ضروريا لإمكانية تخص العاملين في أجزاء معينة لزيادة الخبرة , والتطبيق السليم بما يتلاءم ومصصلحة العمل ومما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء واكتساب المهارة .<sup>(2)</sup>

ومن خلال هذا يتضح أن البيروقراطية عند " فيبر " تسعى إلى جعل الإدارة تعمل على تحقيق أهدافها بشكل منظم ومحدد معتمد في ذلك على التسلسل الهرمي للسلطة والضبط الصارم المبني على الرشد والعقلانية مما يتطلب استخدام وسائل وأساليب دقيقة لتحقيق زيادة الهدف .<sup>(3)</sup>

## ب- نظرية الإدارة العلمية :

نشأت وتطورت هذه النظرية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية, أبن شهدت تطور كبيرا خاصة في المجال الاقتصادي نتيجة للنهضة الصناعية . مما نتج عن هذا تطور جملة من المشاكل كتدني مستوى الإنتاج وتذبذبه , وتفاقم اللامبالاة والإسراف وغيرها من المشاكل كنتيجة لانعدام الخبرة والتدريب بالعمل الصناعي لدى العمال. إذ كانوا هم الذين يحددون بأنفسهم مستويات الإنتاج التي تناسبهم<sup>(4)</sup>.

(1) حسن إبراهيم بلوط : المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات , ط1, دار النهضة العربية , لبنان 2005 , ص 86 .

(2) بيان هاني حرب : مدخل إلى إدارة الأعمال , الدار العلمية للنشر. الأردن, 2000, ص 62 .

(3) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي, مرجع سابق, ص 29.

(4) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي, مرجع سابق, ص 67.

وهذا ما لفت أنظار عدد من الرجال وعلى رأسهم " فريدريك تايلور " والذي يعد رائد نظرية الإدارة العلمية , التي قامت على عدد من المبادئ للوصول إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية باعتمادها الأسلوب العلمي في اختيار العمال والطريقة العملية في سير عملية العمل . من خلال تطبيقها لمبدأ " الحركة والزمن " والذي يقوم على استبعاد كل الحركات الزائدة وتحديد الوقت اللازم لكل حركة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاج في أقل وقت ممكن .

لذا حاول "تايلور" تقسيم العمل إلى إداري وتنفيذي, حيث يكون التخطيط والرقابة من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ وبهذا يكون كل مشرف وعامل مسؤول على وظيفة واحدة ذات واجبات محددة (1) ويرى "تايلور" أن العداة الدائم بين أصحاب العمل والعمال أساسه هو شعور العمال باستغلال الإدارة لهم و تقديم حوافز محدودة, لهذا قدم طريقة جديدة للدفع وهي نظام المعدل المتمايز والذي ربط مكاسب العامل بمعايير أدائه للعمل . (2)

أي كلما زاد عدد الوحدات المنتجة في المعدل المعياري زاد معها الأجر وهذا لا يتحقق في نظره إلا في ظروف فيزيقية معينة , حيث اهتم بالإضاءة والتهوية والرطوبة وغيرها والتي في ضلها يكون العامل مرتاحا وقادرا على أداء عمله بأحسن طريقة . (3)

إضافة الى هذا ركز "تايلور" على مبدأ التعاون الذي اعتبره السبيل الناجح لحل التناقضات بين العمال والإدارة , إذ بدلا من التصارع على اقتسام ناتج العمل المحدد أرباح وأجور يتم التعاون بين الجميع لزيادة الإنتاج والقضاء على الإسراف ومن خلال هذا يركز على ضرورة إقناع الطرفين على التعامل معا وتبادل المساعدات للقضاء على الخصومات أو الاحتكاكات التي تحدث بينها, إذ أن ذلك هو الذي يمكن من زيادة الفائض الذي يحققه المشروع . مما يترتب عليه زيادة الأجور المدفوعة للعمال من أرباح من ناحية أخرى . (4)

ومما سبق يعتبر "تايلور" العامل مجرد آلة لتنفيذ المهام في أقل وقت ممكن وبجهد أقل وتحت رقابة صارمة , وأن هذا العامل لا يدفعه للعمل سوى الخوف والطمع ويسعى للمنافسة للحصول على اجر أعلى , وانه إذا ما توفرت له الظروف الفيزيقيه اللازمة للعمل , فإن ذلك يسلبه الحق في التذمر والشكوى. لهذا يرى أن الأجر والظروف الفيزيقيه يمثلان الحافز المادي الوحيد الذي يدفعه للعمل وتوفر هذه الحوافز المادية فان معدلات الأداء ترتفع وبدورها تنعكس على إنتاجيته .

(1) أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال, دار قباء, القاهرة, 2001, ص17.

(2) محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2001, ص67.

(3) علي عبد الرزاق الجبلي: مرجع سابق, ص48.

(4) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم, دار الكتب الجامعية, الإسكندرية, 2003, ص139.

## ج- نظرية التكوين الإداري :

جاءت هذه النظرية في فكرة متلازمة تقريبا لأفكار نظرية الإدارة العلمية من حيث التركيز على العمليات الداخلية للتنظيم، والاهتمام بمظاهر الأداء المادي أو الفيزيولوجي للعمال.<sup>(1)</sup>

ومن جهة أخرى فقد استكملت بعض النقائص التي جاءت بها "التايلورية"، حيث اهتم "تايلور" وأتباعه بترشيد سلوك العمال في الأقسام غير الإنتاجية، لكن اهتمامهم هذا كان مقتصرًا فقط على المشكلات الفنية والإجرائية وأساليب الرقابة دون أن يتناول وظائف الإدارة العليا.

ويعتبر دارسوا نظرية الإدارة بصفة عامة "هنري فايول" كمؤسس لنظرية الإدارة الكلاسيكية، و يرجع هذا إلى أنه أول من بحث في السلوك الإداري ولكن كونه أول من صنفه بطريقة منهجية.

فقد اعتقد أن الممارسة الإدارية الصحيحة تقع في أنماط معينة يمكن تحديدها وتحليلها ومن هذه الرؤية الأساسية استنبط مخطط تعليم متماسك للإدارة، بدا فيه بتقسيم وظائف التنظيم إلى ستة أنشطة يعتمد كل منها على الآخرين وهي: الأنشطة الفنية، الأنشطة التجارية، المالية، المحاسبية، الإدارية.

وقد انصب التركيز الأول لـ"فايول" على المجموعة الأخيرة من الأنشطة لأنه كان يرى بأنها أكثر الجوانب إهمالا. وقد حدد للإدارة خمس وظائف وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه (الأمر)، التنسيق، الرقابة.<sup>(2)</sup>

وقد صاغ "فايول" أربعة عشرة مبدأ في الإدارة وهي الأهم في نظره، ولقد نادى بتطبيقها في أي منشأة أعمال بشيء من المرونة والتي تتلاءم مع كل المنشأة، فهي ليست جامدة بل متغيرة بحسب ما تقتضيه شروط العمل ورأى بان تطبيق هذه المبادئ يساهم بدرجة كبيرة في رفع الكفاءة الإنتاجية.<sup>(3)</sup>

كما اهتم "فايول" بعملية الرقابة واعتبرها وظيفة هامة من وظائف الإدارة، والتي تتجسد عن طريق عملية الإشراف حيث أوضح بأنه يجب أن تكون مصلحة العمال و أعمالهم تصب في مصلحة التنظيم وخاضعة له وما على العامل إلا الالتزام بالقواعد والقوانين البيروقراطية للتنظيم المحددة لعمله في مستوى معين، كما ألح على ضرورة تلقي الفرد للأوامر في عمله من جهة واحدة وهذا ما ينص عليه مبدأ وحدة الأمر كما أن كل مرؤوس لا يستطيع الاتصال

(1) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص71.

(2) محمد عبد الله عبد الرحيم: أساسيات الإدارة والتنظيم، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1992، ص65.

(3) بيان هاني حرب: مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية للنشر، الأردن، 2000، ص68.

بأي مستوى إلا عبر المرور برئيسه المباشر , والرئيس لا يستطيع الاتصال في اتجاه أدنى إلا عبر رؤساء الأشخاص الذين يريد الاتصال بهم في حالة ما لم يكونوا من مرؤوسيه المباشرين وهذا حسب مبدأ التسلسل الهرمي . كما نادى " فايول " بمبدأ تحديد نطاق الإشراف واعتبر نطاق الإشراف النموذجي لا يزيد في عدد العمال الذين يشرف عليهم رئيسا واحدا إشرافا مباشرا عن عدد معين , ويمكن أن يكون هذا العدد بين ( 20-30 ) فردا بالنسبة لمستوى الإدارة المباشرة كخط الإشراف والسلطة الأولى بالنسبة لموظفي الانتاج .

أما بالنسبة للإدارة العليا فان المدير يكون قادرا على الإشراف والتعامل مع خمسة أو ستة من المشرفين والرؤساء " الإدارة التنفيذية " .<sup>(1)</sup>

وبهذا يكون " فايول " قد ركز على الإشراف الضيق وبرز هذا بتسهيل قيام المشرف بمراقبة مرؤوسيه باستمرار بغية تحسين ورفع الكفاية الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة .

## 2- النظريات النيو كلاسيكية:

لقد جاءت هذه النظريات كرد فعل للنظريات الكلاسيكية، والتي نظرت الى التنظيم على أنه نظام مغلق ضمن هيكل تنظيمي محكم يتميز بالتقسيم الدقيق للعمل وفق قواعد وإجراءات بيروقراطية ،ناهيك عن الإشراف الضيق والرقابة الصارمة مع تحديد المسؤوليات والتركيز على الاتصال النازل فقط . وهذا ما سبب لها مشاكل وعراقيل مست العملية الإنتاجية بسبب عدم اهتمامها بالعنصر البشري والتي اعتبرته أحد عوامل الإنتاج . من هنا ظهر توجه ثاني يفرض الفرضيات التي قامت عليها النظريات الكلاسيكية ، التي ركزت على تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد وإعطائه الأولوية في التنظيم وتطبيق رقابة مرنة وإشراك العامل في اتخاذ القرارات بهدف رفع الأداء وتحقيق فعالية وإنتاجية تضمن استمرار التنظيم . وفيما يلي سيتم عرض أهم المدارس الفكرية التي قامت عليها المدرسة النيوكلاسيكية :

### أ- نظرية العلاقات الإنسانية :

لقد نشأت نظرية العلاقات الإنسانية منذ العقود الأولى للقرن العشرين ، في ظروف تعدد الواقع الأول لظهورها وتطورها في دراسة التنظيمات الصناعية و الإنتاجية .<sup>(2)</sup>

(1) محي الدين الأزهرى: الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، القاهرة، ص35.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع الصناعي النشأة والتطور، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ص105.

حيث جاءت كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي تناولت التنظيم من خلال الجوانب الرسمية وعوامل الرشد الكاملة . وهذا ما رفضته العلاقات الإنسانية ووضعت بدلا منه مبدأ الرشد المحدود ،الذي يأخذ بعين الاعتبار القيود المادية والطبقية والبيئية التي تمنع الإنسان عادة من أن يصل الى حد الأقصى من إشباع لحاجاته .(1)

وكان هدف هذه الحركة هو الوصول الى بعض المبادئ والتقنيات للتغلب عل المشاكل التي واجهت المؤسسات الرأسمالية المسيرة وفق المبادئ التaylorية ، كالعجز عن رفع الانتاج وتحسينه ،الإضرابات،الغيابات،وعدم ضمان ولاء العمال ..... إلخ .(2)

وتقوم هذه النظرية على أفكار " التون مايو " الذي وجه اهتماماته للعنصر البشري وأعتبره أهم العناصر في المؤسسة التي تعمل على ضمان بقائها واستمرارها .

وقد أكد" التون مايو" وزملائه من خلال التجارب التي قاتم بها في مصنع" هاوثورن" التابعة لشركة " وسترن الكتيك"على بعض الأفكار والمبادئ التي لفتت الأنظار الى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي.(3)

وهذا من خلال اكتشاف أهمية العلاقات الاجتماعية في زيادة الأداء والإنتاج ، حيث أن تماسك الجماعة والالتزام بمبادئها له تأثيره الواضح على إنتاجية العمال وسلوكهم أثناء العمل .

لهذا فقد أكد أنصار هذه النظرية على ضرورة عمل القيادة على تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي من خلال إشراك العمال في عملية الإدارة والاهتمام بالاتصالات بين أجزاء التنظيم وضرورة العمل الجماعي وكسر الروتين الناتج عن التخصص الدقيق في العمل .(4)

كما نادى أنصار هذه النظرية بضرورة تحفيز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية ، وهذا لأن الحوافز المعنوية لها دور ها أيضا في إثارة دوافع الأفراد كالحوافز المادية تماما.بالإضافة الى هذه فقد ركزت أيضا على ضرورة خلق اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات ،

(1):علي السلمي:تطور الفكر التنظيمي،مرجع سابق،ص90.

(2):السيد الحسيني:النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم،ط2،دار المعارف للنشر،القاهرة،1977،ص135.

(3):علي السلمي:تطور الفكر التنظيمي،مرجع سابق،ص90.

(4):علي السلمي:تطور الفكر التنظيمي،مرجع سابق،ص95.

وهذا من خلال مشاركة العاملين و إتباع الأسلوب الديمقراطي (1). ومعنى هذا أن الرقابة داخل المنظمة لا تكون صارمة ولا لصيقة، بل يعتمد المشرف على الرقابة بالمشاركة اضافة الى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف، هذا الأخير الذي يجب أن يتمتع بقدرات ومهارات اجتماعية بنفس القدر الذي يتمتع فيه بمهارات فنية في العمل. وهذا لأن الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين كفيلة بأن تحقق لهم المناخ الملائم، عدا أنها تشبع حاجاتهم للاحترام و التقدير وإثبات الذات وتجعلهم يشعرون بالرضا فيتوجهون الى زيادة أدائهم في العمل الذي يظهر من خلال زيادة الانتاج (2).

### ب- نظرية الفلسفة الإدارية :

يعتبر "دوجلاس ماكريجور" من ابرز أنصار هذه الحركة الإنسانية من خلال نظرية الفلسفة الإدارية والتي قامت على أساس افتراضي رئيسي وهو أن كل عمل أو تصرف إداري في التنظيم إنما يركز على نظرية تنظيمية معينة، أي أن لكل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصيب تصرفاته بطابع معين (3). أي أن سلوك المشرف مع مرؤوسيه يتحدد وفقا لتصوراته .

ولقد جاءت هذه النظرية كرد فعل على المبادئ التي نادى بها النظريات الكلاسيكية، التي نادى بوحدة الأمر، التخصص الوظيفي، الهيكل الهرمي للتنظيم وتحديد نطاق الإشراف والسلطة. واعتبرتها مبادئ ثابتة لا تقبل أي نقاش، حيث شبهها بعض روادها بالقوانين الطبيعية.

ومن بين أهم ما نادى به هذه النظرية هو اعتبار ان السلطة هي الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك أعضاء التنظيم، وهذا ما اعترض عليه "ماكريجور" الذي يرى أن السلطة واحدة من أنواع مختلفة من أساليب التأثير على السلوك الإنساني، فهناك مثلا عمليات الإجبار المباشر كوسيلة للتأثير على السلوك وأساليب الإغراء المختلفة .

(1) حسن حريم: إدارة المنظمات، ط1، مكتبة حامد، عمان، 2003، ص26.

(2) سعيد بن عامر وعلي عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وادي سرفيس، القاهرة، 1988، ص19.

(3) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص100.

وبناء على هذا قدم " ماكريجور " نموذجين أطلق عليهما نظرية (X) التي تمثل الفكر الكلاسيكي في التوجيه والتحكم ، ونظرية (Y) والتي يؤمن بها والتي تصور تأثره بحركة العلاقات الإنسانية .<sup>(1)</sup>

وسنعرض فيما يلي أهم الافتراضات التي قامت عليها كل من النظريتين :

الافتراضات التي قامت عليها النظرية (X) :

- إن الإنسان بطبيعته كسول، لا يميل الى العمل .
- يتوجب على الإدارة إجبار العمال على العمل ومراقبته بشكل دقيق ،وتهديده بالعقوبات من اجل ضمان قيامه بالعمل .
- يكره العمال تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتم توجيههم مباشرة وبشكل تفصيلي .
- يعطي العاملون الأهمية الكبرى لعنصر الأمن الوظيفي وللحوافز المادية ويظهرون مستوى متدنيا من الطموح<sup>(2)</sup>

الافتراضات التي قامت عليها نظرية (Y):

- الأفراد يميلون بطبعهم الى العمل متى توفرت لهم الظروف الملائمة لذلك .
- إيجاد الدافع على العمل لدى الأفراد ولا يجب ان يقتصر على إشباع الحاجات العضوية والأمنية ولكن يجب أن يمتد الى الحاجات الاجتماعية وتقدير الذات .
- الرد بطبيعته يميل الى التقدم و تحمل المسؤولية والاستعداد لتوجيه الجهد نحو الأهداف التنظيمية متى توافرت الظروف المناسبة لذلك .
- يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية أخلاقية ،ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين وبناء على هذه الافتراضات الايجابية لـ " ماكريجور " حول الإنسان فهو يرى من الأفضل أن يستند سلوك المديرين ونمط إشرافهم على الافتراضات الايجابية حول الإنسان وأن يكون ذلك مرشدا لهم في تصميم الهياكل التنظيمية ، ولهذا يمكن إرجاع دعوات الإدارة بالمشاركة ، وإعادة تصميم الوظائف . تنمية العلاقات الايجابية في العمل لجهوده في هذا المجال .<sup>(3)</sup>

(1) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص102.

(2) محمد قاسم القيروتي :نظرية المنظمة والتنظيم ،ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص88.

(3) محمد قاسم القيروتي: مرجع نفسه، ص89.

## ج- نظرية الحاجات لـ " أبراهام ماسلو " .

تعتبر نظرية " سلم الحاجات " التي وضعت من قبل " أبراهام ماسلو " من أكثر النظريات التحفيز شيوعاً وقدرته على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته من خلال البحث عن الدوافع التي تحفز الإنسان للعمل (1).

ومعتمداً في هذا على مبدئين أساسيين يسمى الأول بمبدأ النقص أو العجز في إشباع الحاجة والقائل ان الأفراد يسعون دائماً في سد حاجات حرموا منها ومن ثم يعملون محفزين للحصول عليها وإشباعها بسهولة فلا علاقة لها بأي سلوك تحفيزي يذكر .

أما المبدأ الثاني هو التقدم الحاجاتي : والقائل أن الحاجة يجب إشباعها في مستوى معين إنهاء إشباع المستوى الحاجاتي ، الذي سبق مستواها لأن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد ولهذا فقد صنفها " ماسلو " هذه الحاجات الإنسانية في خمس فئات (2).

## ● الحاجات الجسمية الفسيولوجية :

وتمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمرار يته على قيد الحياة كالطعام والماء والهواء...و. الحاجات الفسيولوجية تسيطر على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعة .

## ● الحاجة الى الأمن والسلامة :

وتتضمن حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية كذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية والمتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد لضمان استمرار الدعم المادي الضروري للفرد للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية .

## ● الحاجة الى الانتماء :

حيث يرغب الفرد لأن يشعر بأنه عضو في الجماعة التي ينتمي إليها وان هناك نوعاً من التفاعل الوجداني بينه وبين أفراد جماعته يعطي ويأخذ وهي تعتبر أولى الحاجات الاجتماعية للفرد والحد الفاصل بين الحاجات التي تسبقها والتي تليها هذا و يلاحظ ان سيادة الروح المعنوية الطيبة وأنماط القيادة والإشراف الحسنة وأنظمة إدارية تهتم بنظم الاقتراحات وغيرها , يمكنها أن تؤثر على إشباع هذه الحاجات.

(1) سنان الموسوي : إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة فيها ، دار مجدلاوي ، عمان ، 2004، ص236.

(2) حسن إبراهيم بلوط : المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، المرجع السابق ، ص93.

- الحاجة إلى الاحترام:

يحتاج الإنسان إلى الشعور بالثقة والمركز الاجتماعي كذا يحتاج أن يشعر بقيمته وكفاءته من ناحية شخصية وإلى رؤية ذلك الاحترام والاعتراف في عيون الآخرين , كما يحتاج إلى إحساسه بالثقة في النفس والقوة والمقدرة والكفاءة هذا وتلعب الجوائز و الألقاب البراقة دورا هاما في إشباع الحاجات .

- الحاجة إلى تقدير الذات :

يحتاج الإنسان إلى ان يشعر بأهميته وبوجوده عضوا قويا محترما بالغ الأهمية والتأثير في جماعته , وأنه يستحق بشكل كامل الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءته ويشعر كذلك بأن له رسالة في الحياة وهو في ذلك يسعى البحث عن المهام ذات الطبيعة المتحدية لمهاراته وقدراته وهو يطور من مقدراته الإبداعية و الابتكارية بالكل الذي يحقق إنجازا عاليا .<sup>(1)</sup>



شكل رقم (1) :هرم ماسلو في تدرج الحاجات

المصدر: سهيلة محمد عباس :إدارة الموارد البشرية , ط2, دار وائل للنشر , عمان, 2006, ص169.

(1) محمد عبد الفتاح الصيرفي :مرجع سابق,ص90.

## د- نظرية ذات العاملين لـ " هرزبرغ " :

لقد ظهرت على يد " فريدريك هرزبرغ " وزملاؤه سنة 1959, حيث قام بإجراء دراسة شاملة لمائتين من المحاسبين والمهندسين في مدينة " بترسبرج " عن طريق المقابلات الاستطلاعية , وهذا لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يمارسونها , من خلال البحث عن الأوقات التي يشعرون فيها بالسعادة أثناء العمل والرضا التام , والأوقات التي يشعرون فيها بعدم السعادة أو عدم الرضا عن أعمالهم , وقد جاء أن المشاعر الحسنة ( المرضية ) ذات علاقة بالعمل نفسه أما المشاعر السيئة ( غير المرضية ) تتعلق ببيئة العمل كسياسة الإدارة أو الإشراف.... إلخ. ولهذا فقد قدم " هرزبرغ " نوعين من العوامل المؤثرة في العمل. (1) وهي :

**عوامل الصيانة أو الوقاية:** ويؤدي عدم تواجدها أو توافرها إلى حالات عدم الرضا بينما وجودها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد وإنما يمنع حالات عدم الرضا بينما وجودها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد وإنما يمنع حالات عدم الرضا وتضم هذه العوامل :

- سياسة الشركة وإدارتها .
- الإشراف الفني والشخصي في العمل .
- العلاقات الداخلية بين الرؤساء والمرؤوسين .
- نوعية ظروف العمل .
- الأجور والرواتب المدفوعة مقابل إنجاز العمل .

**عوامل حافزة:** ومرتبطة بالعمل , إذا وجدت فإنها تعمل على بناء درجة عالية من الرضا والحفز عند الأفراد , وعدم توافرها لا يؤدي إلى حالة عالية من عدم الرضا وهي :

- الانجاز في العمل .
- الاعتراف نتيجة الانجازات في العمل .
- طبيعة العمل ومحتواه .
- المسؤولية لإنجاز العمل .
- التقدم والترقي في العمل بالإضافة إلى تنمية قدرات العمل عند الفرد. (2)

(1) ناصر محمد العدلي: السلوك الإنساني والتنظيمي, معهد الإدارة العامة, الرياض, 1995, ص159.

(2) سنان الموسوي: مرجع سابق, ص239.

إن العوامل المرضية في نظر " Herzberg " تتعلق بمضمون العمل , أما العوامل غير المرضية مرتبطة بالبيئة والظروف الفنية . لذلك فقد أطلق على العوامل المرضية اسم دوافع Motives وعلى العوامل غير المرضية اسم العوامل الوقائية .

وهذا يشبه الى حد كبير التمييز بين العوامل الخارجية التي تتعلق بالظروف والعوامل الخارجية للعمل كالراتب , والعوامل الداخلية التي ترتبط بجوهر العمل وهي جزء منه وتتم حينما يقوم الفرد بالعمل . وتأخذ نظرية " Herzberg " الشكل التالي :



شكل رقم (02) : نتائج عوامل نظرية العاملين

المصدر: زعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال , ط1, دار الرضا للنشر , سوريا, 282, 2004.

ويمكن تلخيص نتائج نظرية العاملين في :

- هناك نوعين من العوامل المرتبطة بالعمل هما العوامل الوقائية والعوامل التحفيزية .
- إن عدم توفر العوامل الوقائية يؤدي الى الاستياء وعدم الرضا , وتوافر هذه العوامل لا يؤدي إلى حالة من الرضا.
- إن توافر العوامل التحفيزية يؤدي الى حالة من الرضا , وعدم توافرها لا يؤدي الى حالة من عدم الرضا. وعلى هذا فإن التحفيز يتطلب فرصة لالتقاء حاجات استقلالية العمال والكفاءة والانجاز, وهنا تغلب العوامل التحفيزية دورها المتميز . هذه العوامل التي تشكل بدورها جانبا هاما من المهمة والعمل نفسه , وهي تتضمن التحدي , وفرص نمو الأفراد , والتغذية العكسية للأداء . كما أنها تساعد بشكل كبير في تحقيق رضا العمال , وهي تتمتع بأثر ايجابي على أدائهم .
- ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية مايلي :
- يعزي الأفراد أسباب نجاحهم وسعادتهم لعوامل داخلية في أنفسهم بينما يلومون البيئة الخارجية لفشلهم .

- يمكن للباحث أن يفسر إجابات العاملين بأشكال مختلفة وكما يريد مما يجعل بحثه لا يوصف بالدقة.
- قد تعكس الإجابات عوامل الرضا وعدم الرضا , ولكنها لا تعكس بالضرورة ما يحفز العمال.
- تحمل النظرية متغيرات موقفية كثيرة, وقد تناقض أبحاثا أخرى .

إن عمل " Herzberg " له أثر هام على المكافآت والتعويضات المقدمة من قبل الشركات . وهناك اتجاه نحو المنافع حيث يمكن أن يختار الأفراد عامل واحد من بين مجموعة خيارات . أي أنهم في الواقع يمكن أن يختاروا العناصر التي يدركوا أنها تحفزهم على العمل . وبشكل مشابه , فإن التأكيد الحالي على التنمية الذاتية , وإدارة المسار الوظيفي , والتعلم المدار ذاتيا يمكن ربطها بالبصيرة التي كان " Herzberg " يعمل بها وذلك على اعتبار أن التحفيز ينبع من داخل الفرد , وليس من المنظمة التي يعمل فيها .

لقد أثبتت الدراسات والأبحاث في مجال هذه النظرية صحتها , وإن كان بعضهم قد اعترض عليها إلا أنها بقيت من النظريات الأكثر استعمالا في مجال النظرية الإدارية لدراسة السلوك البشري , لأنها وضحت مختلف أنواع الحاجات عند العاملين والتأثيرات الأخرى التي تدفعهم الى الرضا فتحسن من أدائهم في العمل .<sup>(1)</sup>

### 03 - النظريات الحديثة :

بعد أن انتهت تجارب نظرية العلاقات الإنسانية ، والتي استمرت لعدة سنوات ممثلة في تحليلات ودراسات علماء الاجتماع الصناعي ، وعلم النفس الصناعي وغيرها من الفروع المتخصصة لعلم الاجتماع مثل علم اجتماع التنظيم ، الذين اهتموا بإجراء دراسات ميدانية مطولة ، محاولين فيها اختبار فروضهم وتساؤلاتهم حول قضايا ومشكلات واقعية داخل المؤسسات الصناعية بصورة محددة . ظهرت الحاجة بعد ذلك إلى أهمية وجود اطر نظرية وتصورية تستطيع أن توجه الباحثين عند إجراء بحوثهم الميدانية ، ولا سيما بعد أن وجهت انتقادات شديدة إلى أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية أو الاتجاه التفاعلي في دراسة الجماعة لتركيز دراساتهم على النتائج الميدانية فقط ، ما افقد الكثير من هذه الدراسات العمق الأكاديمي والعلمي الذي يصقل من النتائج الميدانية ويؤدي إلى اكتسابها المزيد من التعميم والأهمية .<sup>(2)</sup>

وفيمايلي نتعرض لأهم المرتكزات التي قامت عليها هذه النظريات :

(1) رعد حسن الصرن : نظريات الإدارة والأعمال ، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004، ص282-284.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمان : علم الاجتماع الصناعي، ط 1، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1999، ص168.

## أ- نظرية البنائية الوظيفية .

تستمد هذه النظرية أصولها الفكرية العامة من آراء مجموعة من علماء الاجتماع التقليديين والمعاصرين الذين ظهروا على وجه الخصوص في المجتمعات الغربية الرأسمالية، حيث اهتمت بدراسة كيفية حفاظ المجتمعات على الاستقرار الداخلي والبقاء عبر الزمن، وتفسير التماسك الاجتماعي والاستقرار، وهذا ما تمثل في أفكار ونظم رواد علم الاجتماع الغربيين من أمثال " أوجست كونت"، "إميل دوركايم" "هربرت سبنسر" وأيضا آراء العديد من علماء الاجتماع الأمريكيين المعاصرين مثل "تالكوت بارسونز" و"روبرت ميرتون".<sup>(1)</sup>

## • النسق الاجتماعي :

يعتبر رائد البنائية الوظيفية " بارسونز" ودراساته التي أسهمت في نظرية التنظيم من الرواد الأوائل لهذه النظرية، حيث انطلق في تحليله للتنظيم بوصفه نسق اجتماعي يتألف من انساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات... إلخ، وأن هذا التنظيم يعود بدوره نسقا فرعيا، يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر واشمل كالمجتمع، ثم حلل التنظيم بعد ذلك من وجهة نظر ثقافية نظامية، مؤكدا التوجيهات القيمة السائدة في التنظيمات المختلفة، ولقد أوضح " بارسونز" أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح الأهداف هذا الأخير طابعا شيوعيا، لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر والمجتمع لتحقيقها.<sup>(2)</sup>

ولهذا نادى بضرورة توفر القيم في الأنساق الثقافية، فتناول التغير الاجتماعي، حيث أجرى مقارنة بين المجتمع والمؤسسة والظواهر الثقافية الأخرى، إذ يرى أن للتغيرات التكنولوجية اثر سلبي على المؤسسات وهنا يتدخل نسق القيمة ضروريا لتحقيق الاستقرار والتوازن والتكيف.<sup>(3)</sup>

كما ركز أيضا على اتخاذ القرار واعتبرها أداة لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان توازنها واستقرارها وقسمها الى قدرات سياسية ترتبط بالوظائف الأساسية بالمؤسسة، وقرارات توزيعية توزع المسؤوليات بين الأشخاص والأنساق الفرعية، في حين تحافظ قرارات التنسيق على تكامل المؤسسة من خلال المحافظة على التعاون الذي يتحقق عن طريق تقديم الحوافز والمكافآت .

(1) حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2006، ص 124.

(2) فاروق مداس :التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2000، ص 20.

(3) عبد الله محمد عبد الرحمان :علم اجتماع التنظيمي، دار المعارف الجامعية، الاسكندرية، 1994، ص 134.

ويرى " بارسونز " أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق إذا ما أراد البقاء أن يواجهها ,  
إثنان منهما ذات طابع آلي ويتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته وهما :

- **تحقيق الهدف :** ويتمثل في حشد الموارد من أجل تحقيق أهداف التنظيم .
  - **المواءمة:** وهي مشكل تدبير كل الموارد البشرية , والمادية لتحقيق أهداف التنظيم .
- أما المطلبان الآخران فهما التكامل والكمون : ويعبران عن الظروف الداخلية للنسق.
- حيث يشير **التكامل** الى العلاقات بين الوحدات وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية .
  - ويشير **الكمون** الى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر .<sup>(1)</sup>

### ب- نظرية اتخاذ القرار :

يعد " هربرت سايمون " Hrebert simon من المفكرين الإداريين الذين انتقدوا بشدة مبادئ الإدارة التي نادى بها " فايول " ، وقال إن هذه المبادئ تتعارض مع بعضها ، ولا يمكن تطبيقها بصورة عامة. وقد أوضح ذلك في كتابه (السلوك الإداري Administrative Behavior). ويرى في نظريته أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات . لذلك فإنه يرى ضرورة معرفة كيفية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحددها من اجل تفهم السلوك التنظيمي. وقد عرف " سايمون " التنظيم بأنه :

(( عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد ، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات . كما أن التنظيم يتكون من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل )) .

ومن خلال هذا التعريف نرى أن " سايمون " يتكلم عن السلوك الإداري . فالمدير لا يعنى باتخاذ القرار فقط ، وإنما ينظر الى ردود الفعل الناتجة عنه . وبما أن نظرية التنظيم تدور حول اتخاذ القرارات فغنه يرى ضرورة الحد بين الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة . بمعنى أن المدير يتخذ قرارات على أساس المعلومات المتوفرة لديه، وتقوم هذه النظرية على العناصر التالية :

#### 1- اتخاذ القرار :

إن التنظيم يتكون من هيكل للاتصالات والعلاقات بين الأفراد ويقوم على أساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار

(1) سعد مرسي بدر: الايدولوجيا ونظرية التنظيم ,مدخل نقدي ,دار المعارف الجامعية ,الاسكندرية,ص231.

بنشاط معين لتحقيق هدف معين ,الذي يصبح خطوة أو مرحلة في تحقيق هدف آخر .

### (2) البيئة :

عند اتخاذ أعضاء التنظيم لقراراتهم ،فإنهم يستمدون معايير وقيم الاختبار من التنظيم ،إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة .

### (3) الجماعة :

إن اتخاذ القرارات عمل جماعي ،ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود على هذا الأساس .

### (4) التخصص :

يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات ،أما الآخرون فيتولون التنفيذ .

### (5) التأثير :

لكي يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه ،فلا بد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا .لذلك يمارسها التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء والاتصال والتدريب ووضع معايير الكفاءة ... وغيرها.

### (6) التوازن :

إن هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغيرات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل. إن نظرية اتخاذ القرارات تعتمد على حقيقتين أساسيتين هما :

أ- الجانب النظري لاتخاذ القرارات .

ب- الجانب العملي الذي يعبر عن الواقع الاجتماعي .

ففي الجانب الأول يسعى الإداريون لحل المشكلات ،أما في الجانب العملي فان التحليل الدقيق يشكل الأساس المنطقي لكل قرار إداري تتخذه القيادة .والمشكلة الأساسية هي أن القرارات قد لا تقوم على الخبرة وتحقيق الفائدة والعتور على الحلول المناسبة لجميع المشكلات،وإنما تقوم أيضا على اعتبارات سياسية ، وضيق الوقت لاستيفاء الدراسات والتحليل وهناك أيضا مجموعة من العوامل التي تؤثر على هذه القرارات منها :

● **الذكاء** : الذي يسمح للفرد من خلال اتصاله بمجمعه وظروف بيئته بمعرفة نوعية القرار الذي يجب اتخاذه.

● **رقابة الإستراتيجية**: التي يمكن الاعتماد عليها في كل وضعية معينة .

● **اختيار الطرق والأساليب**: التي يمكن تطبيقها نظرا لملاءمتها .

● **تنفيذ الخطط**: الموضوعية وفقا لتفاصيل واضحة ودقيقة .

لقد أكد " سايمون " أن كل قرار متخذ يجب أن يهدف لتحقيق هدف معين . وداخل التنظيم هناك العديد من الأهداف الواجب تحقيقها ، حيث يعتمد إنجازها على بعضها البعض ، وعليه يكون لدينا ضمن التنظيم سلسلة من القرارات المتداخلة مع بعضها . (1)

### ج- نظرية الدافعية :

يعتبر " رنسيس ليكرت " مؤسس هذه النظرية ، حيث قدم أساسا جديدا لنظرية التنظيم مجسدا في النظريات المعدلة أو ما يعرف بنظرية الدافعية ، وذلك من خلال اهتمامه بالبناء الرسمي في التنظيم . وعرفت بالمعدلة لأنها اعتمدت على تعديل الأسس التي قامت عليها من خلال التراث النظري الذي سبقها . وتستند هذه النظرية إلى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية ، ويؤكد تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية على عمله وفاعليته داخل التنظيم . (2)

حيث ركز " ليكرت " على أهمية الدافعية التي تجاهلتها النظريات الكلاسيكية في تحقيق أهداف التنظيم ، ويحدد العوامل الدافعة للعمل بين عوامل اقتصادية وأخرى ذاتية كالرغبة في الانجاز والتقدم وعوامل متعلقة بالأمن ، وعوامل مرتبطة بالتجديد والابتكار .

زيادة على ذلك فإن " ليكرت " يرى التنظيم على انه تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه ، كما أن له خصائص أساسية وأنشطة محددة . (3)

كما اهتم بدراسة أثر الجماعة في السلوك الإنساني في التنظيم واعتبر الجماعة هي وحدة التنظيم الأساسية ، والتي أثبتتها من خلال دراساته التي أكد فيها أن الفرد الذي يتصف بالولاء والاندماج في العمل يكون أكثر استعدادا لقبول أهداف وقرارات الجماعة . (4)

كما أوضح أن نجاح التنظيم يتوقف على نوع وأسلوب الإشراف ، ورأى ضرورة تغيير نمط الإشراف الذي يركز على الانتاج الى نمط إشراف يركز على العاملين .

(1) رعد حسن الصرن : نظريات الإدارة والأعمال، مرجع سابق ، ص-89-90.

(2) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص137.

(3) مرجع نفسه ، ص-138-139.

(4) مرجع نفسه ، ص-142-143.

والذي أطلق عليه " القيادة الديمقراطية" أو " الإنسانية" القائمة على ترك حرية التصرف للأفراد بعد تحديد الأهداف العامة، أي الاهتمام بالأفراد وحل مشكلاتهم وتنمية روح الفريق بينهم. حيث يتسم جو العمل بنوع من التحفيز بتأكيد الدوافع الاجتماعية والذاتية، وتهيئة السبل لتأكيد مشاعر الفرد بالعزة والقيم الشخصية واعتبار الأفراد عنصراً أساسياً من عناصر نجاح التنظيم أو فشله.

فإذا كانت علاقات العمل تعاونية ومؤيدة للفرد كان تأثيرها إيجابياً على السلوك والكفاءة، أما إذا كانت العلاقات تنافسية (صراعية)، فمن ذلك يقلل من فاعلية وكفاءة التنظيم.<sup>(1)</sup>

#### د- النظرية الموقفية (الشرطية):

ظهرت هذه النظرية منذ بداية السبعينات، بعد أن تعددت الدراسات و الأبحاث في هذا المجال. وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة. ودعت لوجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة. وهذا يعني أنه ليس هناك منهج إداري يصلح لكافة أنواع المنظمات، أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة. وإنما يجب أن تختار المنهج و الأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة الحالة أو المرحلة التي تمر بها هذه المنظمة.

ومن أشهر رواد هذه النظرية " جين ويدور Joan Woodward " التي استطاعت بأفكارها أن تلهم الكثير من الباحثين الذين سارعوا الى تنفيذ هذا الاتجاه، وبدأت بالفعل مدرسة جديدة ونظرية حديثة في الإدارة.<sup>(2)</sup> حيث ينظر هذا الاتجاه الى القيادة بوصفها نوعية ونسبية ومرتبطة بالموقف الخاص الذي تظهر فيه . فالفرد الذي يكون قائداً في موقف ما قد لا يكون بالضرورة قائداً في موقف آخر. وترى هذه النظرية أن القائد لا يظهر إلا إذا تهيئت الظروف في المواقف الاجتماعية لاستخدام إمكانياته القيادية.<sup>(3)</sup> فالجانب الأساسي في هذه النظرية هو القائد، الجماعة، والموقف، فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من القائد الذي يمكنه إنجاز أهدافه.<sup>(4)</sup>

(1) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص-ص 145-147.

(2) رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 96.

(3) محمد سيد فهمي، طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الجديد، الأزارطة، الاسكندرية، 1998، ص 114.

(4) موسى الجوزي: التطوير التنظيمي (أساليب ومفاهيم حديثة)، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 537.

وتقوم هذه النظرية على عدد من الافتراضات وهي :

- ضرورة إدراك أو فهم ظروف المنظمة الحقيقية .
- اختيار الأساليب الإدارية الأكثر ملاءمة لهذه الظروف أو الموقف .
- الكفاءة في تنفيذ هذه الأساليب .

لقد صنفت " جون ويدورد" الصناعات حسب نظام الإنتاج المتبع الى ثلاث مجموعات وهي :

- مصانع الإنتاج الصغيرة ( تنتج سلعة واحدة أو عدد محدود من السلع ).
- مصانع الإنتاج الكبيرة ( من حيث التشكيلة أو الكمية ).
- مصانع تتبع أسلوب إنتاج العمليات وبشكل أوتوماتيكي .

حيث أوضحت " جون " أن هناك ارتباط بين كل نوع من هذه الأنواع من الصناعات وبين النمط التنظيمي المتبع فيها . كما أن هناك علاقة بين الفاعلية التنظيمية ودرجة التوافق بين التكنولوجيا والهيكلة التنظيمي وبين حجم التكاليف الإدارية والتكنولوجية المستعملة. (1)

أما إسهامات " مارتن ايفانز " فقد تركزت أساسا على إظهار دور القائد أثناء تأدية لدوره في المنظمة . حيث أوضحت أن القادة يتبعون في العادة أساليب متنوعة تدير الطريق أمام المرؤوسين وتجعل الوصول إلى أهدافهم أمرا سهلا ومن هذه الأساليب :

تحديد المهارات والأدوار المطلوبة من كل فرد بوضوح .

إزالة أي عقبات قد تكون في سبيل الشخص وتمنعه من أن يعمل بكفاءة.

وتوضح هذه النظرية فكرة دافعية الفرد التي تعتمد على ما يتوقعه من مكافآت وعلى مقدار جاذبية هذه المكافآت بالنسبة له .

كما تركز على القائد كمصدر رئيس لإعطاء الأفراد هذه المكافآت , فكلما كان القائد واضحا فيما يتعلق بالأهداف وطرق الوصول إليها كلما ساعد ذلك المرؤوسين على القيام بما يتوقعه منهم .

لذلك فإن هذه النظرية ترى بأن أسلوب القيادة المفضل في ظرف ما إنما يعتمد على عنصرين أساسيين هما :

(1) محمد عبد الفتاح الصبري، مرجع سابق، ص-ص132-133.

المروءسون : الذين ينظرون الى تصرف القائد على انه مقبول إلا إذا كان هذا التصرف يعد مصدرا حاليا ومستقبلا لإشباع حاجة ما لديهم .

المهمة : كلما كانت المهمة غير واضحة كلما تقبل المرؤوسون تصرفات القائد بغية التعرف على الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف , وكلما كانت المهمة واضحة ومحددة فان المرؤوسين ينظرون الى تدخلات القائد على أنها إفراط في مراقبتهم وبالتالي أن يكونوا راضين عنها.

### هـ - نظرية (Z,J,A):

#### • نظرية A:

يتصف هذا النمط من الإدارة بممارسة رقابة صارمة على الموظفين، من خلال تنظيم هيكلي محكم. ويعتمد هذا التنظيم على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل بشكل دقيق . كما يتميز بحركة سريعة للموظفين للعمل في منظمات مختلفة سعيا للحصول على رواتب ومزايا عمل أفضل ، ويعتمد هذا النموذج على الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات ، أما عملية تقييم الأداء فتكون بطريقة رسمية ، تركز على الأداء وحده ولا تتسم بالشخصية وذلك لصعوبة تعرف الرؤساء على المرؤوسين بشكل كاف بسبب ضخامة التنظيمات ، وتتم عملية التقييم مرة سنويا ، ونظرا لكل هذه الظروف المحيطة بالعمل فإن فرصة تنمية الالتزام والانتماء للعمل وتكوين الصدقات في العمل تكون قليلة .(1)

و من بين الافتراضات الأساسية التي تعتمد عليها هذه النظرية مايلي :

- التوظيف قصير المدى بما يتيح للموظف حرية الانتقال بين المنظمات المختلفة .
- المسؤولية الفردية .
- الرقابة الرسمية الصريحة .
- المسار الوظيفي المتخصص .
- الاهتمام الجزئي بالموظف مما يضعف من الدافعية تجاه المنظمات .
- الوظيفة محدودة زمنيا .(2)

(1) محمد قاسم القيروتي: مرجع سابق, ص296.

(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي: مرجع سابق, ص296.

## • نظرية J :

وتقوم هذه النظرية على منطوق أساسي و هو أن مشاركة العاملين في الإدارة هو الأساس في الارتقاء بمستوى الإنتاج. (1)

حيث تتم الرقابة على الموظفين وفق هذه النظرية من خلال عملية تنشئة اجتماعية يتم من خلالها تلقين وغرس القيم التنظيمية في نفوس العاملين، أما حركة الموظفين تتم بشكل أفقي من وحدة تنظيمية إلى أخرى وهذا داخل التنظيم وليس خارجه. (2)

ليس هذا فقط وإنما تستند النظرية على عدة افتراضات و هي :

- الإنتاج والثقة توأمان لا يفترقان ، فيجب أن يكون هناك إيماناً كاملاً بقدرته كل فرد على حسن تقدير الأمور والعمل المستقل دون الحاجة إلى الإشراف الدقيق من قبل الرئيس .
  - توظيف العاملين مدى الحياة ، فالعامل الذي يتم تعيينه في منظمة ما يبقى فيها حين بلوغه سن التقاعد (3). وهذا راجع للبيئة الاجتماعية والاقتصادية التي يعيش فيها العامل الياباني ، فالمنظمة التي يعمل بها هذا العامل تعتبر بالنسبة له هي المرجعية الاجتماعية والكيان الذي يشعر بانتمائه الدائم له فهو في الأخير مرتبط بصلات متشعبة في المنظمة حيث تشمل بالنسبة له المجتمع الصغير الذي يعيش فيه ويمارس نشاطاته الفكرية والعملية الاجتماعية من خلاله. (4)
  - تقويم العاملين الجدد من قبل عدة مشرفين خلال الفترة الأولى لعملهم التي تنتهي خلال 10 سنوات . ثم يتم بعد هذا تقويمهم بشكل رسمي من قبل احد المسؤولين حيث يمكن أن تكون الترقية إلى وظيفة أعلى .
  - تشجيع تكوين علاقات الدعم الاجتماعي للعاملين الأمر الذي يتيح للعاملين التحدث والتعبير عن آرائهم ويتيح في نفس الوقت للرئيس إمكانية التجاوب بشيء من التعاطف مع رؤوسيه .
- الاهتمام بالعمل الجماعي التعاوني فتقسيم العمل في هذه المنظمات يعتمد على الجماعة في توزيع المهام والصلاحيات ، ويشجع الفرد على بذل أفضل الجهود للوصول إلى أحسن النتائج.

(1) محمد عبد الفتاح الصبري :مرجع سابق،ص140.

(2) محمد قاسم القيروتي:مرجع سابق،ص297.

(3) محمد عبد الفتاح الصبري :مرجع سابق،ص140.

(4) بيان هاني حرب :مرجع سابق،ص82.

وبالتالي تحمل المسؤولية الجماعية عن الأداء الجماعي .

- تتم عملية صنع القرار بالطريقة التي تشجع الآخرين على الابتكار .<sup>(1)</sup> حيث يساهم جميع المديرين بعد اطلاعهم على القرار بإعطاء رأيهم , لهذا فهم مسؤولون عن تنفيذ القرار بشكل عملي , لهذا فالمسؤولية جماعية على أي تقصير في العمل .<sup>(2)</sup>
- تتميز العلاقات التنظيمية بالرقعة والتهذيب والحدق والمهارة وهذا يمكن للمشرف من خلال التنسيق الفعال من تنظيم فرق العمل القادرة على تحقيق الحد الأقصى من الفعالية.
- الاستعانة بحلقات الجودة وهي عبارة عن جماعات صغيرة من العاملين تجتمع بانتظام يوميا لتحديد وتحليل وتقتراح حلول ملائمة لمشاكل فنية وإدارية في مجال عملها .
- العمل على تطوير الحياة الوظيفية للعمال ، من خلال تنمية مهاراتهم الفنية والإحساس بالمسؤولية تجاه منظماتهم .
- عدم التخصص في المهنة الواحدة أي أن الموظف يمارس أكثر من مهنة في الجهاز الإداري .<sup>(3)</sup>
- عملية الرقابة تتم بشكل غير رسمي وتعطي أهمية كبيرة لقدرة ورغبات الموظف في التعاون مع الزملاء إضافة إلى التباعد في الفترات التي يتم فيها التقييم ، وبهذا تكون التنظيمات اليابانية قد أولت اهتمام كبير لرفاهية الموظف وتعتبر الموارد البشرية العنصر الأهم في التنظيم .<sup>(4)</sup>

(1) محمد عبد الفتاح الصيرفي :مرجع سابق,ص143.

(2) بيان هاني حرب :مرجع سابق,ص83.

(3) محمد عبد الفتاح الصيرفي :مرجع سابق,ص143.

(4) محمد قاسم القويوتي:مرجع سابق, ص 297 .

## ● نظرية Z :

خارج اليابان ابتكر " وليام أوشي " هذه النظرية والتي جاءت بعد النظرية " J " نظرا لعدم إمكانية تطبيق نظرية دراسة مقارنة بين الأساليب الإدارية اليابانية والأمريكية ، هذه النظرية التي تطبق على نطاق واسع في اليابان والشركات العاملة في الولايات المتحدة و كذلك الشركات الأمريكية التي تعمل في اليابان أو التي لها فروع .<sup>(1)</sup>

وتعتبر هذه النظرية تطويعا للنموذج الياباني في الإدارة للبيئة الأمريكية ، حيث تتم عملية التقييم مرة أو مرتين سنويا . ويتم التركيز فيها على الأداء أكثر منه على العلاقات غير الرسمية .<sup>(2)</sup>

كما يتم الاعتماد على العمل الجماعي في اتخاذ القرارات وتستند هذه النظرية على جملة من الافتراضات أهمها :

- التوظيف طويل المدى
- جماعية اتخاذ القرار
- المسؤولية الفردية
- التقييم البطيء والترقية البطيئة
- القياس الرسمي وغير الرسمي "الصريح والضمني"
- المسار الوظيفي المتخصص نسبيا
- الاهتمام الشمولي بالموظف وأسرته
- عدم اللجوء الى التقييم الدوري .<sup>(3)</sup>

(1) نادر محمد أبو شيخة :إدارة الموارد البشرية ،دار الصفاء ،عمان، 2002، ص-ص386-387.

(2) محمد قاسم القيروتي :مرجع سابق، ص-ص297-298.

(3) محمد عبد الفتاح الصيرفي :مرجع سابق، ص-ص145-146.

والشكل التالي يوضح الأنماط الإدارية للشركات الأمريكية واليابانية حسب النظرية (Z,J,A)

| النموذج الياباني               | النموذج المزيج المعدل                 | النموذج الأمريكي      |
|--------------------------------|---------------------------------------|-----------------------|
| TYPE -J                        | TYPE -Z                               | TYPE -A               |
| توظيف مدى الحياة               | توظيف طويل المدى                      | توظيف قصير المدى      |
| قرارات بالإجماع                | قرارات بالإجماع                       | قرارات فردية          |
| مسؤولية جماعية                 | مسؤولية فردية                         | مسؤولية فردية         |
| تباطؤ في التقييم والترقية      | تباطؤ في التقييم والترقية             | سرعة التقييم والترقية |
| رقابة غير رسمية (متعارف عليها) | رقابة غير رسمية وبمقاييس متعارف عليها | رقابة رسمية           |
| انتباه كلي للأفراد             | مسار مهني اعتدالي / تخصصي             | مسار مهني متخصص       |
|                                |                                       | انتباه مجزأ للأفراد   |

شكل رقم (3): النماذج الإدارية لدى الشركات الأمريكية واليابانية :

المصدر: حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية  
لبنان، 2005، ص112.

## ثانيا : تحليل الاتجاهات النظرية السابقة :

لقد اعتمدت النظريات الكلاسيكية في تفسيرها وتحليلها للتنظيمات على عدة أفكار ومقومات من أهمها :  
 للنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي فوائده وعيوبه ،ومن فوائده التي ترتبط بالكفاءة التنظيمية ،أن اعتماد  
 هذا النموذج على القواعد والعلاقات اللاشخصية يمكن أن تحمي أعضاء التنظيم من التحيز والمحابة ،ويتم التعيين  
 على أساس الكفاءة في أداء العمل دون الاعتماد على المحسوبة .

ومن عيوب هذا النموذج التي ترتبط بعدم الكفاءة التنظيمية ،الاعتماد على خبرة البيروقراطيين الذين  
 يشتهرون سلاح السرية البيروقراطية في مواجهة المساءلة العامة والإشراف العام ، والتخفي وراء الروتين والإجراءات  
 و ممارسة الموظفين للقوة الاستبدادية المشروعة ، كما تبدو عيوب هذا النموذج عندما تنحرف التنظيمات عن  
 الهدف الذي أنشئت من أجله .وعندما تتضخم القواعد والإجراءات الشكلية ويتمسك الموظفون بحرفية القواعد  
 دون روحها ،ودون اعتبار للهدف الذي يفترض أن تؤديه هذه القواعد . (1)  
 لهذا فقد ركز " فيبر " على أداء الأفراد واعتبره العامل الوحيد الذي يقيم من خلاله الفرد وعلى أساسه تقوم الترقية  
 ، كما أن الأداء الجيد هو الذي يضمن للعامل الاستمرار في المؤسسة . (2)

ويعد " تايلور " أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء الأعمال في المنظمات الصناعية وتسجيل  
 الزمن الذي تستغرقه كل حركة منها تقدير الوقت الكلي اللازم لأداء الحركات المتتالية التي يتألف منها العمل  
 .فالإدارة العلمية تسعى لجمع المعلومات الخاصة بالعامل من العمال أنفسهم ثم تبويبها وتصنيفها ووضعها على  
 شكل قواعد وأنظمة تساعد العامل على تأدية عمله بشكل كبير،فهي بذلك تجزأ العمل بين الإدارة والعامل  
 بأسلوب يؤدي في النهاية إلى ارتفاع الكفاية الإنتاجية للمنظمة .

اما فيما يعاب على هذه النظرية انها ركزت على تقسيم العمال والتخصص والهيكل التنظيمي الرسمي  
 ومدى نطاق الإشراف إضافة إلى مبدأ العقلانية أو الرشد في العمل . واستخدام العامل المادي كحافز وحيد  
 للأفراد وموجها لأداء أعماله . (3)

(1) طلعت إبراهيم لطفي :علم اجتماع التنظيم ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة، 2007 ، ص100.

(2) حسن إبراهيم بلوط :المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات . مرجع سابق ،ص86.

(3) مؤيد سعيد سالم :تنظيم المنظمات، دار عالم الكتاب الحديث، ط 1 ، الأردن، ص-58-60.

بالإضافة الى مبدأ الاختيار العلمي والموضوعي للموظفين ، والتوجيه المستمر للعاملين أثناء تأدية عملهم ومراقبتهم ومحاسبتهم وفق معايير علمية تتناسب وطبيعة العمل ، وهذا ما يبين تركيز " تايلور " على الرقابة اللصيقة والضبط الصارم بالإضافة الى مبدأ التعاون بين الإدارة والعمال ويكون هذا عن طريق المتابعة ورقابة أداء الأعمال وفق الخطة المطلوبة .(1)

وهذا ما أكده " فايول " من خلال تركيزه أيضا على مبدأ التعاون الذي يؤكد على الحاجة إلى العمل الجماعي ومبدأ المساواة من خلال معاملة العمال بعدالة و ذلك ارفع معنوياتهم قصد زيادة الأداء وتحقيق إنتاجية عالية ، وخضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة والتي لا تتحقق إلا من خلال الرقابة والإشراف عن قرب(2) .  
والتي تندرج تحت مبدأ وحدة الأمر والتوجيه ، فالعمليات التي تسعى لتحقيق نفس الهدف يجب أن يوجهها مدير واحد مستخدما خطة واحدة (3) .

وهذا ما يساعد العامل على التركيز في عمله أكثر كما ركز " فايول " أيضا على ضرورة الانضباط والالتزام بقواعد العمل وعدم الإخلال .(4)

أما المدارس النيوكلاسيكية فقد اعتمدت في تحليلها للتنظيمات على عدة أفكار منها ( المكافآت والحوافز غير المادية أي المعنوية ، العمل الجماعي ، العلاقات غير الرسمية ... إلخ ) كأساس لزيادة أداء العمل بما يحقق زيادة في إنتاجية المنظمة .

وهذا ما أكده " التون مايو " في نظريته العلاقات الإنسانية والتي ركز فيها على البعد الاجتماعي للطاقات الإنسانية ، الأمر الذي أغفلته النظريات الكلاسيكية مما أدى الى انخفاض الأداء وتقييد الانتاج .  
ومن هذا المنطلق ظهر مفهوم الرجل الاجتماعي الذي تدفعه حاجات اجتماعية ويسعى الى اقامت علاقات عمل مجدية ولا يخضع الى الرقابة الصارمة عكس الرجل الاقتصادي .

كما اعتمدت في تفسيرها للرقابة المرنة على القيادة الديمقراطية القائمة على مشاركة العمال في اتخاذ القرارات على اعتبار أن الإنسان طموح ومحب للعمل ويسعى الى تحقيق رغباته ويلتزم بالأهداف حتى دون وجود رقابة أي أنه يعتمد على التوجيه الذاتي وهذا ما أيده " ماكريجور " في افتراضاته التي قامت عليها النظرية " Y " .

(1) صلاح صبحي جبر العتيبي :تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1 ، دار حامد ،عمان، 2005 ، ص56.

(2) علي الشريف ومدحت الدين :الإدارة والتنظيم ،الدار الجامعية للطباعة والنشر ،الاسكندرية، 2007 ، ص35.

(3) محمد عبد الله عبد الرحيم :مرجع سابق ،ص67.

(4) صلاح صبحي جبر العتيبي:مرجع سابق ،ص39.

في حين ركز كل من "ماسلو" و "هرزبرغ" على الجانب الإنساني في سياسة الإدارة من خلال اهتمامها بالحاجات والدوافع التي تحفز الفرد داخل المنظمة للعمل ، حيث أنها تختلف من فرد لآخر بحسب نوع الحاجة ومستواها ، لهذا فإن تحديد هذه الحاجات وتوفيرها يؤدي دون شك الى زيادة رغبته في العمل ،وزيادة أدائه وهذا لا يتم إلا في وجود متابعة من طرف المشرف للتعرف على الحاجات .

أما النظريات الحديثة وفي محاولتها لتفسير وتحليل التنظيمات اعتمادا على أهم مرتكزاتها بالنسبة لموضوع الرقابة التنظيمية ، نجدتها بأنها أدت الى إحلال السلوك الإنساني غير الرشيد بدل السلوك الرشيد ، الذي قام عليه النموذج المثالي لـ "فيبر" (1).

ويكون هذا بإدماج العنصر البشري والقضاء على جمود السلوك الإنساني الذي يعتبره " ميرتون " كنتيجة للرقابة الصارمة .

أما " سيلزينك " فقد تناول تفويض السلطة كأداة رقابية تساعد على تحقيق أهداف التنظيم (2) . حيث تساعد على تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم والانجازات المتوصل إليها وهذا لتوفير الوقاية الدائمة والمستمرة إضافة إلى عدم اختصار السلطة في فرد معين .

وفيما يخص " غولدنز " فقد تناول من خلال نظريته " القواعد البيروقراطية " ابرز النتائج غير المتوقعة للتنظيم البيروقراطي الذي يعتمد على تدقيق الرقابة مما يؤدي الى وضوح علاقات فيولد هذا لدى أعضاء الجماعة شعور بأنهم موضع سيطرة استغلال المستويات العليا فينشأ الصراع داخل التنظيم مما يؤثر سلبا على أداء العمل (3).

أما نظرية " اتخاذ القرار " لـ " هيربرت سيمون " فقد ركزت على ضرورة وجود علاقات والاتصال بين الأفراد داخل التنظيم لان الفرد يستمد من خلالها جانبا كبيرا من القيم والاتجاهات والمعلومات التي تحكم عملية اتخاذ القرار كما يركز على عملية الاختيار أي تحديد ما يجب أن يتم وهذه العملية تسبق الأداء الفعلي للعمل (4).

(1) علي السلمي :تطور الفكر التنظيمي ،المرجع السابق ، ص 39.

(2) المرجع نفسه ، ص 42

(3) المرجع نفسه،ص-ص 46-47

(4) المرجع نفسه،ص-ص 184-185

وتناول كذلك هرمية التنظيم التي تقضي أن ينقسم التنظيم الى فئتين : المنفذين الذين يتولون الأداء الفعلي وتنفيذ محتوى القرارات . أما الفئة الثانية متخذي القرارات ويمثلها أصحاب المستويات الأعلى . (1)

بينما نجد النظرية " الموقفية " قد انطلقت من فكرة أساسية وهي عدم وجود أي مبادئ أو قواعد أو نظريات في مجال الإدارة قابلة للتطبيق في جميع الظروف والمواقف , وإنما يحتاج كل موقف إلى مبادئ وقواعد ونظريات تتفق مع طبيعته ولقد اهتمت كثيرا بالقيادة واعتبرتها نوعية ونسبية ومرتبطة بالموقف الذي تظهر فيه . (2)

كما أن أسلوب القيادة يعتمد على عنصرين مهمين وهما المرؤوسون الذين ينظرون على تصرف القائد على أنه مقبول في حالة ما إذا كان يشبع حاجاتهم حاضرا و مستقبلا , أم العنصر الثاني وهو المهمة فكلما كانت واضحة كلما تقبل المرؤوسون تصرف القائد بغية التصرف على الطريق الصحيح لتحقيق الهدف ، وكلما كانت واضحة كلما نظروا الى تدخلات القائد على أنها إفراط في مراقبتهم ولهذا فإن أداء العمال يرتبط بنمط القيادة المتبع. (3)

أما بالنسبة للنظرية الأمريكية " A " فلقد نادى بالرقابة الصارمة على الموظفين من خلال هيكل محكم ، والتي تميزت بحركة تنقل سريعة للموظفين للعمل في منظمات أخرى سعيا للوصول إلى رواتب ومزايا أفضل ، وارتكزت على الأسلوب الفردي في اتخاذ القرار كما تناولت موضوع تقييم الأداء من خلال التركيز على الطريقة الرسمية في تقييم الأداء والابتعاد عن الذاتية ، كما اعتمدت على التخصص وقلة العلاقات بين الأفراد . (4)

في حين تعتمد النظرية اليابانية " J " على مشاركة العمال في الإدارة كأساس للارتقاء بمستوى الإنتاج . أما بالنسبة للرقابة على العمال تتم عن طريق التنشئة الاجتماعية ، حيث يتم من خلالها غرس القيم التنظيمية في نفوس العاملين . (5)

(1) المرجع السابق , ص 187

(2) محمد سيد فهمي : التحليل في طريقة العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الاسكندرية، 1998، ص 144.

(3) محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 138.

(4) محمد قاسم القريوتي : مرجع سابق، ص 297.

(5) محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 144.

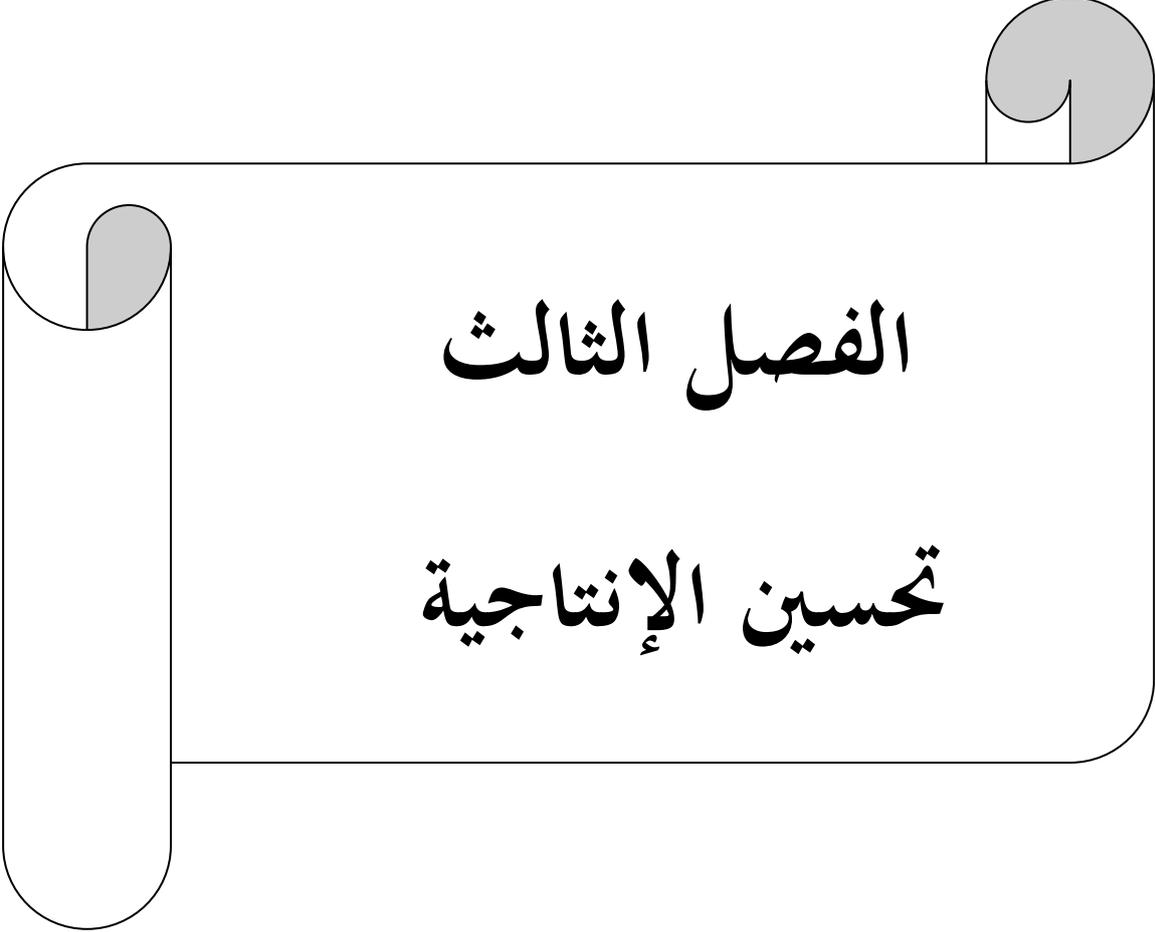
لتوفر عدة خصائص وسمات يتصف بها العامل الياباني كالثقة، الألفة، المودة والانتماء....، وتهتم التنظيمات برفاهية الموظف وتعتبر الموارد البشرية العنصر الأهم في هذه الموارد (1).

أما النظرية " Z " والتي جاءت لتمزج بين الأسلوبين الياباني والأمريكي فقد ركزت على الفردية ، وعلى موضوع الأداء حيث تتم عملية تقييم الأداء مرة أو مرتين وبالتركيز على الأداء أكثر منه على العلاقات غير الرسمية ، وربطت المكافآت بالأداء ، كما اعتمدت على العمل الجماعي في اتخاذ القرار (2).

---

(1) محمد قاسم القربوتي :مرجع سابق،ص230.

(2) المرجع نفسه ، ص 298 .



# الفصل الثالث

## تحسين الإنتاجية

## الفصل الثالث : تحسين الإنتاجية

تمهيد :

أولا : علم الإنتاجية وتحسين الإنتاجية

ثانيا : أهمية الإنتاجية

ثالثا : قياس الإنتاجية

رابعا : تحليل الإنتاجية

خامسا : وسائل و تقنيات تحسين الإنتاجية

**تمهيد:**

واحدة من أهم معوقات التنظيمات وفشلها، هي ضعف إنتاجيتها والتي يترتب عليه إما غلق المؤسسة وفي أفضل الأحوال بتسريح عمالها من أجل التقليل من تكاليفها والمحافظة على بقائها و استمراريتها ، إن أي مؤسسة تسعى الى تحقيق مكانتها في ظل انفتاح السوق و تحرير الاقتصاد والتغيير التكنولوجي المستمر الذي يضمن أعلى مستويات الإنتاجية . لذا تعد الإنتاجية مصدر مهم لتحسين مستويات المعيشة وزيادة النمو وتحقيق الاكتفاء . ولا يتأتى ذلك إلا بانتهاج أساليب علمية كتطوير وقياس وتحسين مهارات وقدرات عمالها للوصول الى مستويات أداء وإنتاجية أفضل . وفيمايلي سيتم التطرق الى طرق وأساليب تحسين إنتاجية المؤسسة .

**أولا :علم الإنتاجية وتحسين الإنتاجية**

علم الإنتاجية أو ( الخدمات الإنتاجية Productivity Services ) وهو عبارة عن خدمة مقدمة من قبل دائرة خدمات الإنتاجية الى المدراء من كافة المستويات إذ توفر لهم المشورة في كيفية تقليص عناصر الانتاج الفعالة الثلاث: القوى العاملة، المواد الأولية و المعدات الرأسمالية . التي يحتاجونها لإنتاج المنتج المطلوب مع زيادة الإنتاجية والكفاءة.

**1- دراسة العمل Work Study :**

وهي خدمة استشارية تستند الى أساليب أهمها دراسة الطريقة Method Study التي تطبق عند تعيين أفضل طريقة لتنفيذ عمل ما في ضل مجموعة محددة من الظروف ، وماذا يمكن أن يكون ( أفضل ) ما تعنيه هو أكثر من أن ينجز بالحد الأدنى من عناصر الإنتاج المعروفة . وقياس العمل Work measurement التي تحدد مقدار الجهد البشري المطلوب لذلك العمل ، وبذلك يمكن أن ينجز بالحد الأدنى من عنصر اليد العاملة والتي تستخدم لفحص العمل البشري من كافة نواحيه، ودراسة الطريقة وقياس العمل تؤدي الى فحص منهجي لكافة المصادر والعوامل المؤثرة على الكفاءة واقتصار الحالة المراد دراستها بغية تحسينها .

**2- النظم والأساليب Organizations and Methods :**

وهي خدمة استشارية هدفها رفع الكفاءة الإدارية للمؤسسة وذلك لتحسين الإجراءات والطرق والأساليب و وسائل الاتصال والسيطرة ،أي تحقيق الهدف بعناصر إنتاج أقل من زيادة الإنتاجية .

## 3- بحوث العمليات Operational Research :

أما بحوث العمليات فقد نشأت لدراسة المشاكل التي واجهت "القوات المسلحة خلال الحرب العالمية الثانية" ولذلك سميت "بحوث العمليات" وهي تطبيق للطرق والأساليب العلمية على المشاكل المعقدة التي تنتج من توجيه إدارة تنظيمات كبيرة من العمال والآلات والمواد والنقود سواء كان ذلك في الصناعة أو الأعمال التجارية أم المؤسسات الحكومية و الدفاعية، إن الغاية من كل هذا هو مساعدة الإدارة لتحديد سياستها واتخاذ القرار العلمي في ذلك المجال .

و الشيء المؤكد أن جهود العاملين في بحوث العمليات سواء كان ذلك في الصناعة أم في الأعمال الأخرى له طبيعة تتناسب بشكل لائق وكبير في مجال علم الإنتاجية ,و بتأكيد فإن هذه طريقة أخرى تؤمن تحقيق الهدف المطلوب بإتباع الطرق الأكثر فعالية في استعمال المصادر .

## 4- علم التلاؤم ( الأروغونوميكس):

هناك العديد من التعريفات لكلمة الأروغونومية أو الأروغونوميكس (Ergonomics) ويتفق كل منها مع مقتضيات الاستخدام لهذا المصطلح فتعرف الأروغونومية بأنها "دراسة علمية للإنسان في بيئة العمل" ، حيث أن بيئة العمل تشمل جميع الظروف المحيطة بالإنسان من أصوات وضوء و حرارة وغيرها بالإضافة الى الأدوات والآلات وأساليب العمل" . ويعرف أيضا هذا المصطلح بأنه "دراسة علمية لكفاءة العمل" أو "دراسة للعلاقة بين الإنسان وبيئة عمله ، وفقا للعوامل التشريحية والفسولوجية والعوامل البشرية" وقد تعد أهم التعريفات الأروغونومية الحديثة و الشائعة بأنه "دراسة التفاعل بين الإنسان والعمل فيما يتعلق بتصميم الآلات و الأدوات لكي تلائم الجسم البشري ، وتكفل أداءه لعمله بأقل جهد، ولكي توفر له أكبر قدر من الأمان والراحة في الاستخدام" ولكن هذا التعريف لا يهتم بدور الأروغونومية في جميع مناحي حياة الأفراد .

## 5- التحليل الشبكي Network Analysis :

مجموعة من الوسائل لتقديم المعلومات التي تساعد في التخطيط والسيطرة على المشاريع ، وتقدم هذه المعلومات عادة على شكل شبكة تتضمن طرق السير والترابط الداخلي المنطقي لكافة أنشطة المشروع، وأن هذه المجموعة تتضمن الوسائل التي تتعامل مع الوقت والمصادر و الكلفة والتحليل الشبكي يهتم كذلك بالاستعمال الكفء للمصادر .

## 6- تحليل القيمة Value Analysis:

هو فحص منهجي علمي متداخل للتصاميم والعوامل الأخرى التي تؤثر على كفاءة المنتج أو كلفة الخدمة بغية ابتكار طرق للتوصل إلى غاية محددة اقتصادية مع الحفاظ على المستوى المطلوب من المتانة والجودة . وتحليل القيمة يهتم بتحقيق الغرض المعين بشكل اقتصادي أوسع والذي يؤدي أيضا إلى تحقيق الناتج النهائي بالحد الأدنى من مصادر الانتاج المستعملة .

## 7- تحليل النظم Systems Analysis:

هو أسلوب آخر جرى تطويره مع بدء استعمال الكمبيوتر والذي يبدو بأنه ليس هناك اتفاق كلي على تعريف هذا الأسلوب , وبما أنه يهتم في تحديد ووصف النظم المقترحة للبرمجة في الكمبيوتر فانه يتضمن الهدف الذي يؤمن بأن الحد الأدنى من المصادر قد استعمل لتحقيق الهدف المنشود للنظام وأن أي تفسير آخر له سيؤدي إلى الرضا بمعادير هبوط الكفاءة , ولذلك يبدو منطقيا بان علم الإنتاجية يتضمن تحليل النظم .<sup>(1)</sup>

## ثانيا : أهمية الإنتاجية

تعد الإنتاجية بمثابة المحور الرئيسي للنهوض بالتنمية الاقتصادية و الاجتماعية في أي مجتمع ، فعن طريق زيادة الإنتاجية وتحسين مستواها يتم إحداث زيادة فعلية في دخول الأفراد و بالتالي توليد المدخرات التي يمكن من خلالها إيجاد استثمارات إضافية تدعم النظام الاقتصادي وتوفر فرص عمل جديدة وتحقق مزيدا من التقدم والرفاهية لأفراد تلك المجتمعات , وتزيد أهمية الإنتاجية في الدول النامية والأقل نموا وذلك لما تواجهه هذه الدول من مشاكل تتمثل في التراجع الاقتصادي و الاجتماعي الناتج عن سوء استخدام الموارد المتاحة للانتفاع سواء المادية أو البشرية ومعلوم أن زيادة الانتاج يمكن أن يتحقق إما من خلال زيادة كمية عناصر الانتاج كالعامل والآلات وغيرها من وسائل الانتاج المختلفة ، أو من خلال رفع معدلات الإنتاجية لهذه العناصر ، أو بكلي الطريقتين إلا أن ما يجب التأكيد عليه .

هو أن الموارد الاقتصادية في كل بلد هي بشكل عام محدودة ولا يمكن زيادتها بشكل غير محدود، لهذا فإن مهمة رفع معدلات الاستغلال لعناصر الإنتاج ( أي رفع معدلات الإنتاجية ) تبرز كمهمة مركزية وملحة بغية الاستمرار بزيادة الإنتاج.

(1) منظمة العمل العربية : الإنتاجية ودورها في تحسين التنافسية وزيادة النمو، الدورة الخامسة و الأربعون ، القاهرة، 2018، صص 14-16.

وبطبيعة الحال إن الطريقتين المذكورتين أعلاه ليستا بديلتي عن بعضهما ، فلا غنى عن رفع إنتاجية العمل مثلا في الوحدات الإنتاجية حتى بعد زيادة عدد المشغلين في هذه الوحدات ، ذلك لأن زيادة عدد المشغلين في هذه الوحدات من دون الاهتمام برفع مستوى إنتاجيتهم لا يؤدي الى زيادة حجم الانتاج للفرد الواحد . (1)

### ثالثا : قياس الإنتاجية

إن قياس الإنتاجية يعتبر كفرع هام من دراسات الإنتاجية يتضمن خلط من علوم الاقتصاد والإحصاء والإدارة ، من خلاله يمكن تحديد مواقع القوة والضعف للمؤسسة الاقتصادية . كما أنه لا يوجد نظام قياسي ثابت ومحدد عن قياس الإنتاجية ، حيث توجد طرق مختلفة وعديدة تعتمد بالدرجة الأولى على توفر الإحصائيات والبيانات المتاحة وكذا على رغبة الباحث الأهداف المتوخاة من عملية القياس هاته . ولغرض قياس الإنتاجية بالمؤسسة نستعمل أحد الطرق التالية :

#### 1- قياس الإنتاجية باستعمال الطريقة الطبيعية ( الطريقة المادية)

إن القياس المادي للإنتاجية يتم باستعمال وحدات قياس طبيعية ، كأن يعبر عن الناتج وعناصر الانتاج بوحدات كمية : كالطن أو المتر ، اللتر أو القطعة وغيرها وتتفرغ هذه الطريقة الى الطرق التالية :

##### أ- الطريقة الطبيعية (المادية) العادية ونقدها :

لاستعمال هذه الطريقة يفترض التعبير الرقمي عن بسط ومقام معادلة الإنتاجية ولغرض ذلك يجب توفر شرطان أساسيان هما:

- أن تنتج المؤسسة منتوجا واحدا متماثلا و متجانسا خلال الفترات المختلفة والتي هي قيد الدراسة حيث أنه لا يمكن الجمع بين منتجات غير متجانسة .
  - أن تستمر المؤسسة في إنتاج نفس المنتج وباستعمال نفس المواد الداخلة في العملية الإنتاجية .
- أما فيما يتعلق بمقام المعادلة فإنه لغرض احتسابه والتعبير عنه رقميا يجب توفر الشروط التالية :
- يجب أن يكون مقام المعادلة عنصرا واحدا من عناصر الانتاج ، حيث أنه إذا كان أكثر من عنصر فانه يستحيل الجمع الكمي ما بين هذه العناصر ، فمثلا لا نستطيع الجمع ما بين المواد الأولية المستعملة . معبرا عنها ( بالوزن،الحجم) مع اليد العاملة معبرا عنها بساعات العمل . لذلك فان هذه الطريقة تستعمل لغرض

(1) منظمة العمل العربية :مرجع سابق،ص 10 .

قياس الإنتاجية الجزئية، ولا يمكن تطبيقها لقياس الإنتاجية الكلية لجميع عناصر الانتاج .

أن عنصر الانتاج المراد قياس إنتاجيته يجب أن يكون متجانسا ومتمثلا حيث أن عدم تماثله أو تجانسه يعني أن قياس الإنتاجية بهذه الطريقة يعبر عنه بالعلاقة التالية :

$$\frac{\text{الناتج معبرا عنه ماديا}}{\text{عنصر الإنتاج معبرا عنه كذلك ماديا}} = \text{الإنتاجية}$$

إن هذه الطريقة تستعمل في أغلب الأحيان لقياس إنتاجية العمل وذلك نظرا لسهولة حسابها وبساطة مفهومها، ويكون ذلك كما يلي :

$$\frac{\text{الناتج (Q)}}{\text{العمل (L)}} = \text{إنتاجية العمل } (P_L)$$

بحيث أن :

$P_L$  : إنتاجية العمل .

Q : حجم الناتج معبر عنه ماديا .

L : ساعات العمل أو عدد العمال ... إلخ .

أما في حالة تعدد وحدات الانتاج التابعة للمؤسسة فإن حساب إنتاجية باستعمال الطريقة المادية يكون كما يلي :

$$P_L = \frac{\sum_{i=1}^n \varphi_i}{\sum_{i=1}^n L_i}$$

حيث أن :

$P_L$  : إنتاجية العمل .

$\sum \varphi_i$  : مجموع كمية الناتج المحققة في الوحدات الإنتاجية .

$\varphi_i$  : كمية الناتج المحققة في الوحدة الإنتاجية (i) حيث  $i=1, \dots, n$

$L_i$  : حجم العمل المبذول في إنتاج كمية  $\varphi_i$  في الوحدة i حيث  $i=1, \dots, n$

$\sum L_i$  : مجموع حجم العمل في جميع الوحدات الإنتاجية .

**نقد الطريقة :**

إن قياس الإنتاجية باستعمال هذه الطريقة تعتبر سهلة الاستعمال وبسيطة الفهم وهي أولا قياس الإنتاجية إلا أنه يعاب عليها ما يلي :

- إن هذه الطريقة لا يمكن استعمالها لقياس الإنتاجية الكلية ، كما أنه لا يمكن تطبيقها في جميع المؤسسات وذلك أدى الى محدودية استعمالها .
- كما أنها لا تأخذ بعين الاعتبار المنتجات تحت الصنع أو نصف المصنعة و لا المنتجات غير المتماثلة ، و لا تستطيع أن تعبر أو تعكس التطور الحاصل في مستوى الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة .
- أضف الى ذلك فإنها لا توضح أو تقيس أثر التقدم التكنولوجي والتغيرات الهيكلية الجارية على مستوى الانتاج و الطرق المستعملة فيه .
- لكل هذه الأسباب فإنه تم تعديلات على هذه الطريقة و ابتكار طريقة أخرى تقوم على أساس التعبير المادي و احتساب المنتجات نصف المصنعة وكذا المنتجات الغير المتماثلة ، وتسمى هذه الطريقة بالطريقة المادية ( الطبيعية) المعدلة .

**ب- الطريقة الطبيعية (المادية) العادية ونقدها :**

مما تقدم يتضح لنا ضيق نطاق استخدام الطريقة الطبيعية في قياس الإنتاجية لذا اتجه التفكير الى استعمال هذه الطريقة حيث يمكن تطبيقها على المؤسسات التي تنتج منتجات متفاوتة في مواصفاتها أو في جودتها و لتطبيقها تتبع الخطوات التالية :

- في المؤسسة التي تنتج منتجات متعددة يتم اختيار منتج معين من بين المنتجات وهذا الخيار يتم استعماله كوحدة قياس يطلق عليه " المنتج القياسي" .
- بالنسبة لباقي المنتجات الأخرى فإنه يتم تحويلها الى هذا المنتج بمعنى آخر ، يعبر عن هذه المنتجات بدلالة المنتج القياسي ، ولغرض تحقيق عملية التحويل هذه لابد من استخدام معامل يسمى بـ " معامل التكافؤ" .
- يتم ترجيح المنتجات المختلفة بمعامل التكافؤ فنحصل على المنتج معبرا عنه بما يعادله بالمنتج القياسي .

طبقا لهذه الطريقة نستخدم العلاقة التالية لقياس الناتج :

$$\varphi = \sum_{i=1}^n \varphi_i \times C_i$$

حيث أنه :

$\varphi$  : حجم العمل الكلي.

$\varphi_i$  : حجم العمل لفئة معينة.

$C_i$  : معامل التكافؤ للمنتج (i) بالنسبة للمنتج القياسي.

أما بالنسبة لمقام المعادلة والتي تمثل أحد عناصر الانتاج فانه يتم تطبيق نفس الخطوات السابقة بتحديد كمية الانتاج المحددة العلاقة الإنتاجية ، فإذا افترضنا أن عنصر الانتاج المراد قياس إنتاجيته هو عنصر العمل . ففي هذه الحالة سنواجه مشكلة الجمع بين فئات العمل المختلفة ( المهارة وغير المهارة ) ، لذلك فانه تجري تعديل عليها وذلك بترجيحها بعامل تكافؤ لتحويلها الى فئة عمل قياسية باستعمال العلاقة التالية :

$$L = \sum_{i=1}^n L_i \times T_{ii}$$

حيث انه :

L: حجم العمل الكلي .

$L_i$ : حجم العمل لفئة معينة .

$T_i$ : معامل تكافؤ لفئة قوة العمل (i) بالنسبة لفئة العمل القياسية .

انطلاقا من المعادلتين السابقتين يمكن قياس الإنتاجية بقسمة المعادلة (1) على (2)

$$P_L = \frac{\sum_{i=1}^n \varphi_i \times C_i}{\sum_{i=1}^n L_i \times T_i}$$

نقد الطريقة :

إن ما يمكن استخلاصه من تطبيق الطريقة المادية المعدلة في احتساب الإنتاجية ، أنها استطاعت تجاوز بعض العيوب الواردة في الطريقة السابقة ، وبموجب الطريقة الجديدة نستطيع حساب الإنتاجية في المؤسسات التي تنتج منتوجات متعددة وكذلك التي تستعمل مواد أولية غير متجانسة أو فئات مختلفة من العمل ومستويات متعددة من المهارات ، إلا انه رغم ذلك تبقى هذه الطريقة جزئية و لا تعكس مستوى تطور الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة . كما أن اختيار معامل التكافؤ يتم وفق أسس ومعايير متعددة و مختلفة ، حيث أنها عملية خاضعة

للاجتهاد الشخصي و الذاتي مما يجعل النتائج التي يتم التوصيل إليها نتائج غير دقيقة أو تقريبية هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فإن تغيير معامل التكافؤ بمعامل آخر يؤدي الى اختلاف النتائج .

انطلاقاً من هذه الملاحظات فان قياس الإنتاجية باستعمال هذه الطريقة يعتبر غير موضوعي و لا بد من حساب الإنتاجية بطريقة أخرى و المتمثلة في طريقة القياس النقدي ( بالوحدات النقدية ) .

## 2- قياس الإنتاجية باستعمال الطريقة النقدية :

من خلال تطرقنا لقياس الإنتاجية بالطريقة المادية اتضح لنا أنها لا تصلح في جميع الحالات خاصة إذا تعددت المنتجات في المؤسسة بالإضافة الى تغير المنتج نوعيته وجودته بما يفرضه قانون العرض والطلب ومن هنا تظهر طريقة مغايرة في قياس الإنتاجية لتفرض نفسها كبديل عن الطريقة المادية تتمحور حول استعمال القيم في قياس الإنتاجية و في ما يلي عرض لهذه الطريقة .

### أ- طريقة أسعار الجارية :

تعتبر هذه الطريقة أبسط و أسهل طرق لقياس الإنتاجية معبرا عنها بالقيمة ويتم بموجبها حساب قيمة الناتج وكذلك قيمة عناصر الانتاج التي ساهمت في الحصول عليه وذلك كما يلي:

|                                  |                              |
|----------------------------------|------------------------------|
| $\varphi = \varphi_i \times P_i$ | قيمة الناتج = الكمية × السعر |
|----------------------------------|------------------------------|

وفي حالة تعدد المنتجات فإن قيمة الناتج الكلي تساوي :

|  |
|--|
| (1)..... $\varphi = \sum_{i=1}^n \varphi_i \times P_i \quad , \quad i = 1, \dots, n$ |
|--|

حيث :

$\varphi$ : تمثل قيمة الناتج الكلي.

$n$ : تمثل عدد المنتجات

$\varphi_i$ : تمثل كمية المنتج

$P_i$ : سعر المنتج

أما بالنسبة لعناصر الانتاج التي هي مقام المعادلة ، يتم تحديد قيمتها عن طريق ترجيح كمية كل عنصر من عناصر الانتاج بسعره ومن ثم جمع قيمه وكذلك كما يلي:

$$\text{قيمة عنصر الإنتاج} = \text{الكمية المستعملة من عنصر الإنتاج} (\lambda) \times \text{سعره} (r)$$

$$(2) \dots \dots \dots R = \sum_{i=1}^n \lambda_i \times r_i$$

حيث:

$R$ : تمثل قيمة إجمالي عناصر الإنتاج.

$\lambda_i$ : تمثل كمية عنصر الإنتاج  $i$

$r_i$ : تمثل سعر عنصر الإنتاج  $i$  حيث  $i=1 \dots n$

$i$ : تمثل عنصر الإنتاج (العمل، رأس المال، الموارد... إلخ)

و بقسمة المعادلة (1) على (2) نحصل على إنتاجية عنصر الانتاج أو جميع عناصر الانتاج وذلك كما

يلي :

$$P_\lambda = \frac{\sum_{i=1}^n \varphi_i \times P_i}{\lambda \times r}$$

حيث:

$\lambda$ : عنصر الإنتاج.

$P_\lambda$ : إنتاجية عنصر الإنتاج  $\lambda$

أما إنتاجية جميع عناصر الإنتاج تحسب بالعلاقة التالية:

$$P_\lambda = \frac{\sum_{i=1}^n \varphi_i \times P_i}{\sum_{i=1}^n \lambda_i \times r_i}$$

نقد الطريقة :

إن التغيير في أسعار بيع المنتج وكذا في أسعار الانتاج تؤثر على بسط ومقام المعادلة المحددة للإنتاجية ، بمعنى آخر فإن الارتفاع في الإنتاجية قد لا يرجع الى كمية الانتاج أو انخفاض في حجم عناصر الانتاج . وبالتالي فإن قياس الإنتاجية باستعمال الأسعار الجارية يكون مضلًا في بعض الحالات ، ولمعرفة ذلك فإننا نأخذ الحالات التالية :

- ارتفاع أسعار البيع مع بقاء كمية الانتاج ثابتة، وكذلك ثبات كمية و أسعار عناصر الانتاج مما يؤدي الى ارتفاع النتيجة المحصل عليها لعلاقة الإنتاجية .
- ارتفاع أسعار البيع مع انخفاض الكمية المنتجة ، ولكن أثر ارتفاع السعر أكبر من أثر الانخفاض الكمي مع بقاء كمية وسعر عناصر الانتاج ثابتة مما يؤدي الى ارتفاع النتيجة المحصل عليها .

- انخفاض أسعار عناصر الانتاج مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة مما يؤدي الى ارتفاع النتيجة المحصل عليها لقيمة الإنتاجية .
  - انخفاض في الكمية المنتجة و يصاحبها انخفاض في عناصر الانتاج مع بقاء سعر البيع و الكمية المستعملة من عناصر الانتاج ثابتة ،يؤدي الى ارتفاع قيمة الإنتاجية .
- انطلاقا من هذه الحالات السابقة و لما كانت الإنتاجية في تعريفها تعبر عن القابلية و القدرة على الانتاج،وتوضح العلاقة القياسية بين إنتاج معين ومجموعة عناصر الانتاج التي ساهمت في الحصول عليه فإننا نرى أن قياسها بالأسعار الجارية لا يعبر عن موضوعية هاته العلاقة ،لذلك فإنه يجب استبعاد اثر التغيرات الحاصلة في الأسعار وهذا ما سنتطرق إليه في قياس الإنتاجية بالأسعار الثابتة .

#### ب- طريقة الأسعار الثابتة :

تقوم هذه الطريقة في قياس الإنتاجية على أساس حساب قيمة الناتج الذي يمثل بسط المعادلة وذلك بترجيح الكمية أو الكميات المنتجة بالأسعار الثابتة ، وكذا الحال بالنسبة لعناصر الانتاج والتي تمثل مقام المعادلة , بمعنى آخر لقياس الإنتاجية في فترة زمنية معينة فإنه يجب قياسها في فترة سابقة ثم قياسها في الفترة الحالية لكن مع أخذ أسعار الفترة السابقة أو العكس .

لحساب الإنتاجية بهذه الطريقة فإنه يجب تحديد قيمة الناتج وقيمة عناصر الانتاج واختيار سنة الأساس وسنة المقارنة ،نرمز لسنة المقارنة بالرمز (0) ونرمز لسنة المقارنة بالرمز (1) .

و ذلك بتطبيق العلاقة التالية :

$$\varphi = \sum_{i=1}^n \varphi_i^i \times P_0^i \quad (1)$$

أما بقية عناصر الانتاج فتحسب بالعلاقة التالية :

$$\lambda = \sum_{i=1}^n \lambda_i^i \times r_0^i \quad (2)$$

المعادلتين يمكن حساب الانتاجية بقسمة (1) على

و انطلاقا من هاتين

$$P = \frac{\sum_{i=1}^n \varphi_i^i \times P_0^i}{\sum_{i=1}^n \lambda_i^i \times r_0^i}$$

(2) وذلك كما يلي :

حيث أن :

$\varphi_i^j$  : كمية الناتج ( $j$ ) في سنة المقارنة.

$P_i^j$  : سعر الوحدة من المنتج ( $j$ ) في فترة الأساس.

$\lambda_i^j$  : كمية عنصر ( $j$ ) في سنة المقارنة.

$r_i^j$  : سعر عنصر الإنتاج ( $j$ ) في سنة الأساس.

ولقياس إنتاجية عنصر واحد من عناصر الانتاج نستعمل العلاقة التالية :

$$P_\lambda = \frac{\sum_{i=1}^n \varphi_i^j \times P_0^j}{\lambda \times r_0}$$

حيث أن :

$\lambda$  : يمثل الكمية المستعملة من عنصر الإنتاج.

$r_0$  : سعر عنصر الإنتاج  $\lambda$  في سنة الأساس.

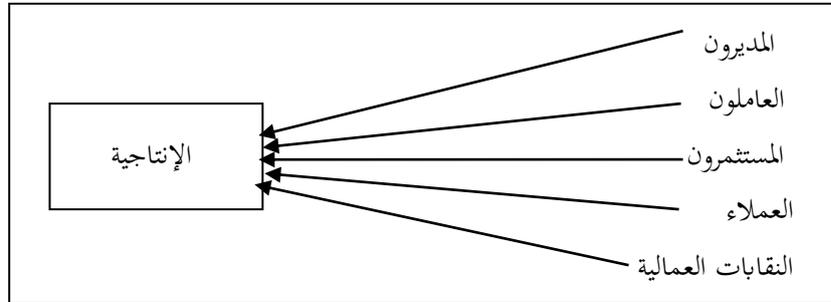
نقد الطريقة :

إن هذه الطريقة تتأثر باختيار فترة الأساس عند حساب الإنتاجية مما يؤدي الى نتائج مختلفة باختلاف سنة الأساس , كما أن الأسعار لا تعكس بدقة مستوى جودة المنتجات نتيجة لتأثرها بالعديد من العوامل الاقتصادية بالاضافة الى ذلك فإن قيمة الناتج الذي يحسب بموجبها تتضمن قيمة مواد مشتتة من مؤسسات أخرى التي أدخلت في العملية الإنتاجية . (1)

(1):ملوح أحمد،إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة تطبيقية الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي ورقلة ،مذكرة لنيل شهادة ليسانس،قسم علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،2014،ص ص 4-12 .

## رابعاً : تحليل الإنتاجية

هناك مداخل كثيرة لتحليل الإنتاجية في المنشأة، ويعود ذلك الى المهتمين بالتعرف على مستويات الإنتاجية .



## شكل رقم 04: المهتمون بتحليل الإنتاجية

المصدر : علي السلمي ، إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1991، ص 77.

وحيث أن لكل من هذه الجماعات اهتماماتها و استخداماتها لنتائج قياس الإنتاجية و تحليلها، فإن الأساليب التي يستخدمونها تختلف لكي توفر لهم المعلومات التي يريدونها. (1)

تهدف مرحلة تحليل الإنتاجية حسب الدكتور " محمد توفيق ماضي " في كتابه {إدارة الإنتاجية والعمليات -مدخل اتخاذ القرارات} الى : تفهم طبيعة القيم التي تم الوصول إليها للمقاييس المختلفة للإنتاجية والتعرف على دلالتها و علاقتها ببعضها البعض فالقيم في حد ذاتها لا تعني الكثير ما لم يتم تحليلها وتتضمن تلك المرحلة عمليتين هما : المقارنة و التشخيص .

## 1-مقارنة قيم الإنتاجية :

وتهدف هذه العملية الى تحديد الوضع النسبي لإنتاجية المؤسسة ، وإنتاجية عناصرها المختلفة بالنسبة لفترات سابقة أو مؤسسات أخرى . وعلى ذلك فإن المؤسسة عادة ما تقوم بعدة أشكال من المقارنات مثل:

- مقارنة زمنية أو تاريخية
- المقارنة بين مؤسسات مختلفة
- المقارنة بمتوسط الصناعة

(1): علي السلمي ، إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1991، ص 78.

■ المقارنة الداخلية بين وحدات إنتاجية داخل نفس المؤسسة

المقارنة التاريخية تكون عن طريق مقارنة أرقام الإنتاجية لنفس المؤسسة خلال عدة فترات زمنية متتالية تسمى السلسلة الزمنية. ويعد هذا النوع من المقارنات هو الأكثر شيوعا ، وتجدر الإشارة هنا أنه لا يكفي القول بأن هناك تحسنا أو انخفاضاً في قيمة المقياس من فترة إلى أخرى بل يجب الاعتماد على مقياس كمي للنمو في الإنتاجية قيمة موجبة ، ويعني ذلك تحسنا أو قيمة سالبة . ويعني ذلك تدهورا في قيمة الإنتاجية .

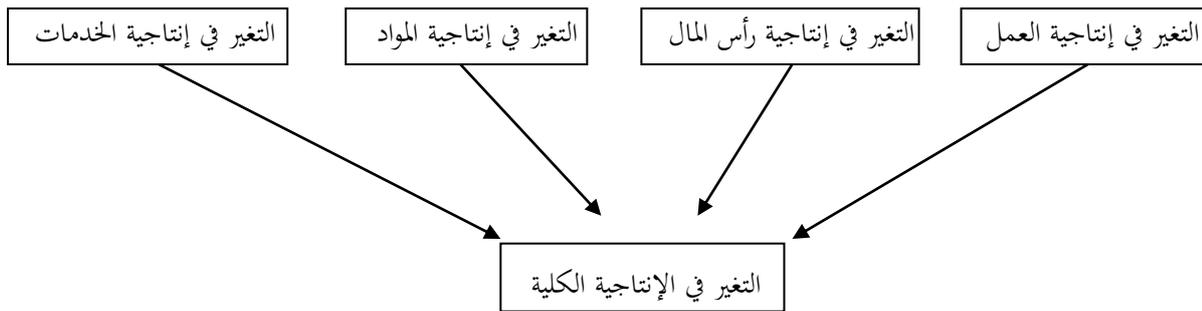
أما النوع الثاني من المقارنة وهو الخاص بمقارنة إنتاجية المؤسسة بإنتاجية مؤسسات أخرى متشابهة فيعني التشابه في نوع النشاط والحجم والظروف البيئية التي تعمل فيها ، فالإتجاه الحديث في عملية المقارنات يشير إلى المقارنة بعدة مؤسسات كل واحدة منها رائدة في مجال معين . بمعنى أنه يجب تحديد الأنشطة الرئيسية للمؤسسة وحساب مقاييس الإنتاجية لكل منها ثم اختيار الشركات الرائدة بالنسبة لكل نشاط وعمل مقارنة لكل نشاط بالمؤسسة التي تتميز في أداءه .

أما النوع الثالث من المقارنات فهو الخاص بمقارنة إنتاجية المؤسسة بمتوسط إنتاجية المنشآت في نفس نوع النشاط . فهناك جهات عديدة تتولى نشر بيانات عن مؤشرات الأداء في صناعات معينة ويتضمن ذلك حساب المتوسطات الخاصة بتلك المقاييس المنشورة وقد تكون هذه جهات رسمية حكومية . أو اتحادات لتلك الأنشطة ، ويفيد هذا النوع من المقارنة في التعرف على النسب التي يتم حسابها بالنسبة للمؤسسات و الى أي حد تقترب المؤسسة من متوسط إنتاجية مجموعة المؤسسات .

و أخيرا فإنه يمكن للمؤسسة أن تقارن عدة وحدات إنتاجية تابعة لها ، و مثال ذلك أن يكون للمؤسسة عدة مصانع في مناطق مختلفة تعمل تقريبا في ظل نفس الظروف . وفي هذه الحالة تتم المقارنة بفرض تحديد الوضع النسبي لتلك المصانع بالنسبة لبعضها البعض ، و لا يجب الاعتماد على هذا النوع من المقارنة كلية نظرا لأنه يخرج عن أنه مقارنة داخلية ، فقد تكون كافة المصانع أقل من مستوى الإنتاجية في المؤسسات المنافسة ، وفي النهاية تجدر الإشارة إلى أنه يمكن القيام بتلك المقارنات في كافة المؤسسات سواء في المؤسسات الصناعية أو في منشآت تقديم الخدمات .

## 2- التشخيص :

وتتضمن هذه العملية محاولة الربط التغيير في الإنتاجية الكلية بالتغير في مؤشرات الإنتاجية الخاصة بالعناصر و يكون ذلك بهدف تحديد مجالات التحسن ومجالات التدهور في الإنتاجية و أسبابها وبالتالي يمكن علاجها . ويجب هنا أن ننوه إلى أن هذه العملية لا يتم القيام بها فقط في حالة تدهور الإنتاجية الكلية . فسواء كان هناك تحسن أو تدهور يجب القيام بعملية التشخيص بقصد التعرف على الأسباب حتى يمكن الاستفادة منها كذلك فإنه يجب ألا يغيب عن ذهننا أن معدل تغيير في الإنتاجية الكلية ما هو إلا محصلة للتغير في إنتاجية العناصر ، ولا يعني تحسن الإنتاجية الإجمالية تحسن إنتاجية كل العناصر والشكل التالي ( التغير في الإنتاجية الكلية )<sup>(1)</sup>.



## شكل رقم : 05 التغير في الإنتاجية الكلية

المصدر: محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص 77.

أما " علي السلمي " وضع طريقتين لتحليل الإنتاجية وذلك في كتابه ( إدارة الإنتاجية ) وهما :

## 1- تحليل الإنتاجية بدلالة الربحية :

من الأساليب الشائعة والبسيطة في تحليل الإنتاجية الاستدلال عليها بدراسة الربحية من خلال المعادلة الآتية :

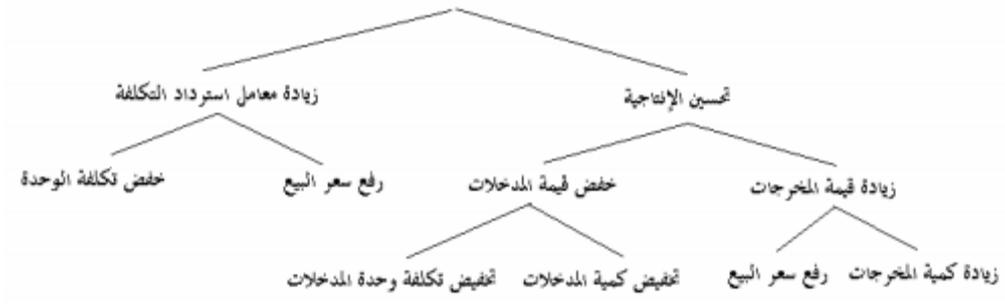
(1) محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل اتخاذ القرارات)،الدار الجامعية،مصر،1999، ص ص 74،75،76

$$\frac{\text{المبيعات}}{\text{التكلفة}} = \frac{\text{المخرجات} \times \text{سعر البيع}}{\text{المدخلات} \times \text{تكلفة وحدة المدخلات}}$$

أي أن الربحية =

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} \times \frac{\text{سعر البيع}}{\text{تكلفة الوحدة}}$$

و بالتالي المعادلة السابقة تسمح للإدارة بالآتي:



## 2- تحليل الإنتاجية بدلالة معدل العائد على المال المستثمر :

تعتمد هذه الطريقة على أن الأرباح إنما تنشأ نتيجة لخمس متغيرات :

- أسعار بيع المنتجات
- معدل استغلال الموارد
- إنتاجية الإمكانيات المتاحة
- توزيع رأس المال الثابت و رأس المال العامل (1).

$$\frac{\text{الأرباح}}{\text{المال المستثمر}} = \text{معدل العائد على رأس المال المستثمر} = \left( \frac{\text{الأرباح}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{قيمة المبيعات}}{\text{المخرجات}} \times \frac{\text{إجمالي التكاليف}}{\text{المخرجات}} \times \frac{\text{الطاقة}}{\text{الطاقة}} \times \frac{\text{رأس المال الثابت}}{\text{رأس المال الكلي}} \right) \times \frac{\text{الطاقة}}{\text{رأس المال الثابت}}$$

(1) علي السلمي، إدارة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 80.

## خامسا : وسائل و تقنيات تحسين الإنتاجية

تحدث بعض تحسينات الإنتاجية من خلال الخبرة ،التجربة والخطأ أو الإبداع أو من خلال طرق دراسة العمل التي يتم تطويرها بحيث تزود بمدخل نظامي لتفحص الطرائق الموجودة ولتطوير وتنفيذ التحسينات كطريقة لزيادة إنتاجية الموارد المتوفرة .وتوجد ثلاث مستويات لتحسين الإنتاجية هي :

- **المستوى العلمي :** ويمثل الدراسات و الأبحاث العلمية التي تؤدي الى المعرفة الجديدة في مختلف المجالات مثل المواد،العمليات الإنتاجية ،و تكنولوجيا المعلومات.

- **المستوى التقني :** والذي يعبر عن التكيف أو التطبيق للمعرفة العلمية الجديدة لاستبدال الأفكار الحالية أو لتقديم طرائق جديدة لإنجاز المهام .

- **المستوى العملي:** يشير الى الهدف من تطوير الإجراءات بحيث تسمح بأفضل استخدام للتطورات التقنية وهناك ستة خطوات رئيسية تستخدم لتحسين الإنتاجية وهي :

أ-وضع مقاييس الإنتاجية لجميع العمليات ، فالقياس أول خطوة في إدارة وضبط العمليات .

ب-تفحص النظام ككل لاتخاذ القرار وتحديد أي العمليات تكون أكثر حرجا .

ت-تطوير طرائق لتحقيق تحسينات الإنتاجية من خلال الأفكار المقدمة من العمل ، إعادة فحص طريقة العمل التي تنفذ بها العمليات ،و إجراء دراسة للشركات الأخرى لمعرفة كيفية زيادة إنتاجيتها .

ث-وضع أهداف معقولة للتحسين .

ج-دعم و تشجيع الإدارة لجهود تحسين الإنتاجية ،و الأخذ بنظر الاعتبار الحوافز لمكافحة العمال لمساهمتهم في تحسين الإنتاجية.

ح-تحسين مقاييس الإنتاجية وجعلها شائعة الاستخدام .

وتتمكن المنظمة من تحسين الإنتاجية فيها من خلال عدة وسائل وتقنيات وهي :

## 1-الوسائل التقليدية لتحسين الإنتاجية :

هناك العديد من الوسائل التقليدية التي تركز على المدخلات والمخرجات ، وبدون أحداث أي تغيير جوهري يتعلق في العمل والتي ما زالت تستخدم الى الوقت الحاضر ، وقد عرض بعض الكتاب عدد من تلك الوسائل

التقليدية ومنها : تقليل قيمة المدخلات بينما تبقى المخرجات ثابتة أو زيادة المخرجات بينما تبقى المدخلات

ثابتة . إلا أن هناك كتاب آخرين أشار الى أن هناك خمس وسائل هي :

- تخفيض المدخلات مع ثبات المخرجات .
- زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات.
- تخفيض المدخلات بمعدلات أكبر مع تخفيض المخرجات .
- زيادة المدخلات بمعدلات أقل من زيادة المخرجات .
- زيادة المخرجات مع انخفاض المدخلات .

## 2- التقنيات الحديثة لتحسين الإنتاجية :

في ظل التطورات العلمية في أدبيات إدارة الانتاج والعمليات تم تقديم تقنيات لتحسين الإنتاجية .وقدم

الكاتبان (Kumar & Suresh) ستة أنواع من تقنيات تحسين الإنتاجية وهي :

- التكنولوجيا .
- العمال .
- المواد.
- العملية .
- المنتج .
- الإدارة .

وكل تقنية تضمنت تقنيات فرعية عدة . و فيما يلي شرح لهاته التقنيات :

### أولا \_ التكنولوجيا Technology:

هي مجموعة العمليات ،العدد،المعدات، والطرائق المستخدمة لإنتاج المنتجات وتقديم الخدمات . وتشمل

تقنية التكنولوجيا :

1- التصميم بمساعدة الحاسوب (CAD) : وهو الاستخدام الفعال لقدرات الحاسوب لتصميم المنتجات

وإعداد الوثائق الهندسية لها . وقد توسع استخدام برمجيات (CAD) المتنوعة بصورة كبيرة للمزايا التي يحققها

ومنها : تسمح للمصممين باستخدام الرسومات ثلاثية الأبعاد لادخار الوقت والكلفة . من خلال تقصير

دورات تطوير جميع المنتجات،تقديم عدة تصاميم بديلة للمنتج الواحد وتحديد المشاكل المحتملة ، تزويد

الأقسام بنفس المعلومات ممل يؤدي الى تقليل الكلف ، التنفيذ السريع للتصميمات المتغيرة ، تحسين جودة

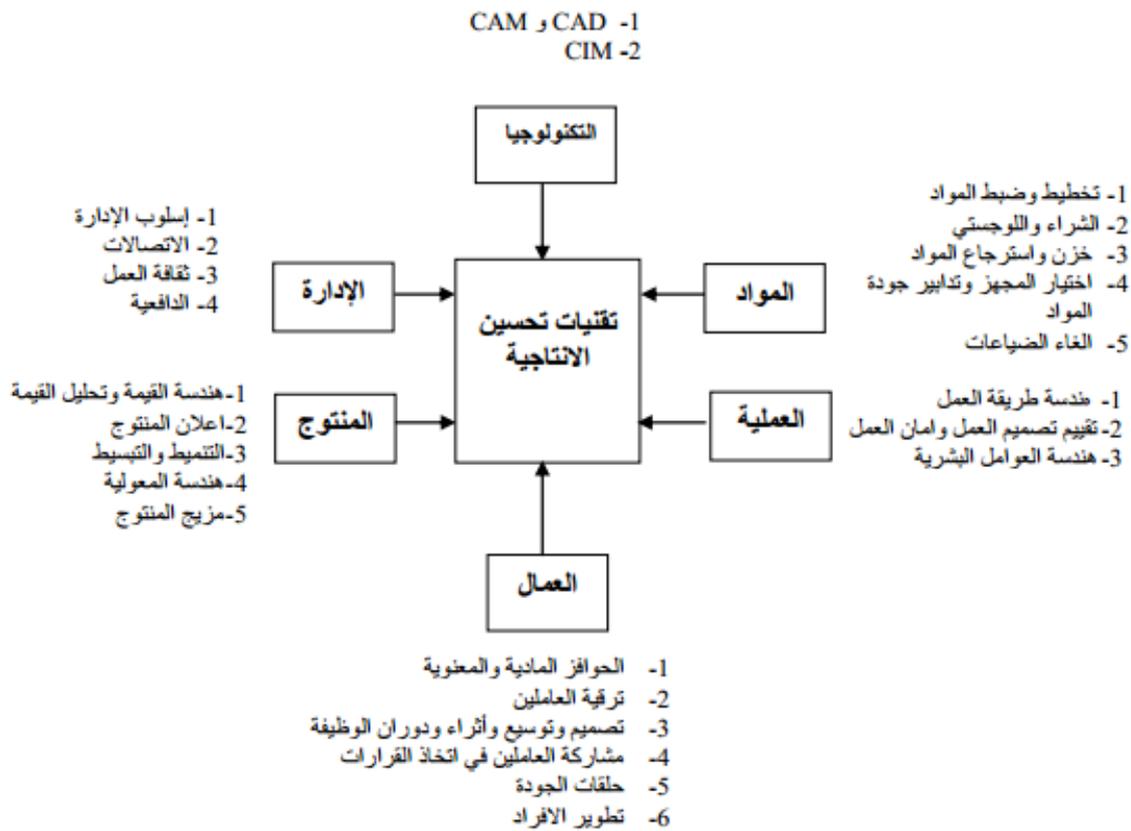
التصميم والمنتجات المصنعة منها ، القدرة على تحويل مواصفات التصميم النهائي مباشرة الى أوامر تفصيلية لمعدات الإنتاج لانجاز العملية التصنيعية . أن أحد توسعات ( CAD ) هو التصميم القابل للتصنيع والتجميع (DFMA) حيث يركز على تأثيرات التصميم في عملية التجميع ، كما يسمح هذا البرنامج المصمم باختيار تكامل تصاميم المنتج قبل تصنيعه ، وهناك توسيع آخر لـ (CAD) هو النماذج ثلاثية الأبعاد و التي تسرع من عملية تطوير المنتجات من خلال تجنب عمليات التصنيع الأطول .

2- التصنيع بمساعدة الحاسوب (CAM): استخدام برامج الحاسوب المتخصصة لتصميم عمليات الانتاج التوجيه والسيطرة على معدات الانتاج ، السيطرة على تدفق المواد في دفعة الانتاج وتشغيل المكائن أوتوماتيكيا من خلال مجموعة تعليمات , كما يمكن تغيير المكائن باستمرار عند إنتاج حجم دفعة صغيرة .

3- التصنيع المتكامل حاسوبيا (CIM) : هو النظام الذي تتكامل فيه هندسة وتصميم المنتج ، وعمليات التخطيط والتصنيع . بمساعدة الحاسوب لذا فهو يضم تكنولوجيا التصميم والتصنيع معا مثل : (FMS.CAM.CAD.Robots.CNC وغيرها).

وتمثل هذا الشكل من التصنيع الجمع ما بين الأجهزة والمعدات والنظم و البرمجيات وإدارة قواعد البيانات والاتصالات بغية تخطيط نشاطات الانتاج والسيطرة عليها ابتداء من التخطيط والتصميم والتصنيع وانتهاء بالتوزيع ويحقق نظام CIM مزايا عدة منها : زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات ، تخفيض كلف العمل المباشر ، إنتاج كميات صغيرة تتلائم مع الشروط الاقتصادية مما يجعل عملية الإنتاج تستجيب لمدى واسع من الطلب وتعزيز الميزة التنافسية ، تقليل الهدر ، وزيادة الانتفاع من الأجهزة والمعدات .<sup>(1)</sup>

(1) زهرة عبد محمد الشمري: تقييم تطبيق التقنيات الحديثة لتحسين الإنتاجية ( دراسة حالة معمل رقم 7 الشركة العامة للصناعات الجلدية ) مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الثامن، العدد الثالث، الجامعة المستنصرية (كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال)، 2010، ص ص 20، 21.



شكل رقم 06 : التقنيات الحديثة لتحسين الإنتاجية

المصدر : زهرة عبد محمد الشمري ،مرجع سابق ،ص22

### ثانيا - العمال Employees:

يعد العنصر البشري نظاما فرعيا يتطلب تحليل مكوناته ودوافعه ورغباته وحاجاته التي يريد إشباعها في عمله ،وسلوكه من حيث درجة التعاون وحب العمل والحرص على الأدوات التي يستخدمها وولائه للمنظمة . وتطلعاته لتعلم مهارات جديدة من خلال البرامج التدريبية بغية تحسين جودة المنتج وزيادة كفاءة المنظمة وتشمل تقنية العمال :

- الحوافز المادية والمعنوية للأفراد والجماعات : إن نظام أو خطط دفع الحوافز التي يتم تصميمها يجب أن تتعلق بالأداء أو الإنتاجية، وتقدم حوافز المجموعة فرص لكل أعضاء المجموعة باستلام الحوافز بالاعتماد على مخرجات المجموعة ككل . وتكون حوافز المجموعة مناسبة عندما تكون الأعمال مترابطة بشكل كبير.(1)

(1) زهرة عبد محمد الشمري :المرجع السابق ،ص 22

وتعني الحوافز المادية المكافآت و زيادة الأجور والرواتب ، والمشاركة في الأرباح وغيرها ، وتأخذ الحوافز المادية شكل الزيادات الدورية وغير الدورية . أما الحوافز المعنوية فتشمل خطابات الشكر ، الشهادات التقديرية والمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها . ويتم منح الحوافز المادية والمعنوية للأفراد لغرض تشجيعهم على أداء أعمالهم بفعالية ، وكذلك منح الحوافز لفرق العمل لغرض تشجيع روح الفريق والتعاون بين العاملين . أن الميزة الرئيسية لحوافز الأفراد هو وضوح العلاقة بين ما ينجزون من أعمال وبين ما يحصلون عليه بينما لا تكون هذه العلاقة واضحة جدا في حوافز المجموعة .

- ترقية العاملين : وتعني أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي يشغلها قبل ترقيته ، ويترتب على الترقية زيادة المزايا المادية والمعنوية للعامل وزياد اختصاصاته الوظيفية .
- تصميم الوظيفة : توسيع الوظيفة ، إثراء الوظيفة ودوران الوظيفة :
- أ-تصميم الوظيفة : عملية تحديد مسؤوليات ومهام وظيفية وتحديد بيئة العمل والطرائق التي سيتم من خلالها تنفيذ المهمات لتحقيق أهداف الإنتاج ، وعند تصميم الوظيفة ينبغي تحقيق هدفين هما :الأول تحقيق أهداف الإنتاج من الإنتاجية والجودة . والثاني جعل الوظيفة أكثر أمانا و أكثر رضا ومحفزة للأفراد العاملين
- ب-توسيع الوظيفة : زيادة عدد المهمات التي يؤديها الفرد مع الإبقاء على جميع المهام بنفس المستوى من المسؤولية ، أي أن وظيفة الفرد تتوسع أفقيا .
- ت-إثراء الوظيفة :هي زيادة درجة سيطرة الفرد على وظيفته من خلال التخطيط والتنفيذ والتقييم للمهام التي تتألف منها وظيفته . إثراء الوظيفة يؤدي الى توسع مسؤولية الفرد عموديا وغالبا ما تؤدي الى تحسين أداء العمل وخلق مستوى من الرضا للفرد .
- ث-دوران الوظيفة :هو نوع من توسيع الوظيفة يسمح للعامل بالتحرك من وظيفة متخصصة الى وظيفة أخرى ، ويسمح دوران الوظيفة للعاملين بتعلم واسع للخبرات وتمكنهم من سد الشاغر في الأعمال الأخرى في حال غياب أو مرض بعض العاملين .
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار :استخدام المشاركة كمدخل لتحفيز العاملين وربطهم بالأداء العالي ، إذ أن شعور العامل بأنه يساهم في تخطيط وانجاز العمل يدفعه لمزيد من الولاء والحماس ، فزيادة الإنتاجية وتحسين قيم العمل تكون من خلال مشاركة العاملين مع منظماتهم في اتخاذ القرار .

(1) زهرة عبد محمد الشمري :المرجع السابق ،ص 23

- حلقات الجودة : مجموعة صغيرة طوعية من الموظفين والمشرفين ، يجتمعون مرة واحدة في الأسبوع خلال وقت العمل لحل المشكلات المتعلقة بالجودة ، الإنتاجية ، الكلف والسلامة . إن الأسلوب المتبع لتحديد وحل المشكلات هو العصف الذهني لتوليد الأفكار ، ومن خلال تبادل المناقشات في هذه المجموعة يتمكن العاملون من المشاركة في المعلومات و إيجاد أفكار جديدة. وتعلم كيفية عمل فرق العمل ، ويقوم أعضاء المجموعة بتحديد المشاكل وجمع البيانات لها وحل تلك المشاكل وتطوير الحلول التي تقدم الى المدراء الذين يتخذون القرار في ضوء تلك المقترحات المقدمة . وتساعد حلقات الجودة على تقليل مشاكل الاتصال ومقاومة التغيير فضلا عن بناء جو التعاون بين العاملين ، تحسين ثقة العاملين وتشجيع تطوير قابليات القيادة لدى العاملين.
- تطوير الأفراد : اكتساب المعرفة ، المهارات والسلوكيات لتحسين قابليات العاملين لمقابلة التغيير نفي متطلبات العمل وفي طلبات الزبائن . ويشير التطوير الى التعلم الرسمي ، الخبرات في الأعمال ، العلاقات ، التقييم للشخصية ، وزيادة القابليات التي تساعد العاملين على انجاز الأعمال التي سينجزونها في المستقبل ، ويساعد تطوير العاملين للتخصير في تغيير مواقع أعمالهم الحالية والتي تحدث نتيجة التكنولوجيا الجديدة ، إعادة تصميم العمل ، المنتجات الجديدة أو الزبائن الجدد . وتركز المنظمات على تطوير الأفراد للمنافع العديدة التي يحققها ومنها : تحقيق رضا الأفراد ، تقليل دوران العمل وغيرها .

### ثالثا - المواد **Materials** :

تتضمن المواد جميع الوحدات الملموسة والتي تستخدم في العملية الإنتاجية مثل المواد الأولية ، البلاستيكية، الحديد، الخشب و الوسائل وغيرها وتشمل تقنية المواد :

1- تخطيط وضبط المواد: هو التحديد المسبق من متطلبات المواد الأولية، الأجزاء والمكونات والأدوات الاحتياطية التي تدخل في برامج الإنتاج . ويتم تخطيط وضبط المواد بالاعتماد على تنبؤات المبيعات وخطط الإنتاج التي تشمل المتطلبات من الأجزاء ، تحضير ميزانية المواد، التنبؤ مستويات المخزون ، أوامر الجدولة ومراقبة الأداء وعلاقته بالإنتاج و المبيعات . وتوجد عوامل عدة تؤثر على نشاط تخطيط المواد يمكن تصنيفها الى :العوامل الكلية وتشمل اتجاهات الأسعار ،دورة الأعمال الحكومية ،سياسات الاستيراد ،والعوامل الجزئية وتشمل طاقة المصنع ،معدلات المرفوض من الإنتاج ،أوقات الانتظار ،معدلات المخزون ،رأس المال العامل ،تفويض العاملين ،والاتصالات .

2-الشراء :إدارة عملية الحصول على المواد و الأجزاء والتجهيزات المطلوبة لإنتاج منتج أو تقديم خدمة . كما تتضمن عملية الشراء اتخاذ القرار بشأن المجهزين و التباحث في العقود وتقرير فيما إذا كان الشراء محليا أو خارجيا ، كما ينبغي أن يلبي الشراء احتياجات التجهيز البعيدة الأمد للمنظمة .

إن قيام قسم المشتريات بالعمل على توفير احتياجات الأقسام المختلفة من المواد وفق مواصفات الجودة المطلوبة في الأوقات المناسبة وبأسعار وكلف اقتصادية إنما يسهم في رفع مستوى الجودة .

● اللوجستي (الإمداد المادي):يشير الى حركة المواد والمعلومات في سلسلة التجهيز ، إذ تشير حركة المواد الى إدارة الإمدادات المادية الداخلية ( وتتضمن جميع الوحدات المادية من المواد الأولية ،المواد نصف المصنعة ،المكائن ،المعدات ،العدد والأجزاء وغيرها )الى عمليات الإنتاج والإمدادات المادية الخارجية ( المنتجات النهائية ) الى الزبون ،فضلا عن المعلومات التي تتدفق في كل أجزاء سلسلة التجهيز .

3-خزن و استرجاع ( تجهيز) المواد : المخزون هو جميع المواد المستخدمة في تسهيلات الانتاج أو البضائع تامة الصنع التي تلبي رغبات الزبائن ،والمخزون يتضمن المواد الأولية ،المواد تحت الصنع ، الأدوات الاحتياطية ، والمنتجات تامة الصنع .وعند خزن المواد يجب وضعها بطريقة يسهل الوصول إليها بحيث تساعد في تسهيل عمليات الخزن والتجهيز كما يتم تقسيم أنواع متشابهة أو متقاربة أو متكاملة من مفردات كل مجموعة رئيسية الى مجموعات فرعية حسب درجة تجانسها .فضلا عن أنه يتم استخدام الأرقام ،الحروف، و الرموز للدلالة على المواد المطلوبة وتحديد مكان تخزينها .وتلعب طبيعة الانتاج وحجمه في المنظمة دورا هاما في اختيار الطريقة التي يمكن أن تتبعها إدارة المخازن في تجهيز المواد للأقسام الإنتاجية ،وتوجد طريقتان للتجهيز هما : التجهيز عند الطلب والتجهيز وفق لجدول الانتاج .وفي ظل التطورات التكنولوجية الحديثة ظهر نظام التخزين والاسترجاع المؤتمت وهو نظام يخزن ويسترجع المواد باستخدام رافعة مؤتمتة ، إذ يتم تحديد موقع الخزن الملائم أوتوماتيكيا وكذلك يمكن استرجاع الأجزاء والمنتجات من مواقع تخزينها بشكل مؤتمت .

4-اختيار المجهز وتدابير جودة المواد : المجهزون هم تلك المنظمات التي تزود المنظمة بالمواد لغرض مساعدتها في تأمين احتياجات زبائنها .فالمجهز الجيد هو الذي يمتلك التكنولوجيا لصنع المواد المطلوب تجهيزها بالجودة المناسبة وكذلك يمتلك الطاقة الكافية لإنتاج الكميات المطلوبة .وتختار المنظمات مجهزها وفقا لاعتبارات هي:المقدرة الفنية ،القدرات التصنيعية ، الاعتمادية ،تقديم خدمات ما بعد البيع وقرب المجهز من المشتري . وتقوم المنظمات بتكوين علاقات شراكة مستقرة مع المجهزين المفضلين لتقديم جودة عالية .(1)

المحافظة على جداول التسليم، والمرونة الحاصلة بالتغيرات في خصائص الإنتاجية وجداول التسليم، ومن التدابير التي تلجأ إليها المنظمات لضمان جودة المواد هي: إجراء مقابلات للمجهزين الأساسيين بشكل منتظم، القيام بمراجعة منتظمة للمجهز، مساعدة المجهزين الأساسيين لعمل خطط السيطرة على عملياتهم، كتابة الفقرات التي تتعلق بالجودة في العقد، وتبادل أفكار تحسين الجودة بانتظام وبذلك يؤثر أداء المجهز في الإنتاجية والجودة.

5-إلغاء الضياعات : أن إلغاء جميع الضياعات الحاصلة في المواد من مواد تالفة، الأجزاء المرفوضة، الأجزاء المعيبة والضياعات الحاصلة في الوحدات الإنتاجية نتيجة أخطاء في التخطيط للإنتاج فظلا عن الأخطاء الحاصلة في التخطيط لعملية الشراء، وكذلك القضاء على جميع الهدر في المواد يؤدي الى زيادة الكفاءة وتحسين الإنتاجية.

#### رابعا - العملية PROCESS:

مجموعة من الموارد والفعاليات التي تضيف قيمة عن طريق تحويل المدخلات الى مخرجات أو أنها المكائن والمعدات والوسائل التي تساعد العمليات على تحويل المواد والمعلومات لغرض إضافة قيمة و انجاز الأهداف الاستراتيجية للعمليات وتشمل تقنية العملية:

1- هندسة طريقة العمل :ويطلق عليها أيضا تصميم العمل ، وتستخدم لتحليل التقنيات التي تركز على تحسين فاعلية الأفراد العاملين والمكائن، وتشمل هندسة طريقة العمل تجزئة العملية الى عناصر مكوناتها وتحليلها بشكل نظامي ، وتعلق هندسة طريقة العمل ( تصميم العمل ) بإيجاد أفضل الطرائق لتنفيذ الأعمال لغرض اضافة القيمة وزيادة الكفاءة من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية و تجنب التأخيرات والضياعات الأخرى، ويمكن تحقيق التحسين في كفاءة العمل من خلال : تحسين ترتيب التسهيلات المادية وتصميم أماكن العمل .تحسين إجراءات العمل، الاستخدام الفعال للإفراد العاملين و للمكائن و المواد الأولية ، تحسين تصميم ( مواصفات) المنتج النهائي .

2- تقييم تصميم العمل، وأمان العمل :

● تقييم تصميم العمل :يتم تقييم تصميم العمل من خلال تحليل العمل الى مكوناته الأولية لاستبعاد الحركات غير الضرورية والزمن الفائض ، كما يتم قياس الرتابة أو التكرارية و أوقات الدورة ومقدار القوة أو الجهود المطلوب وكذلك تقويم العمل كونه منفردا أو ضمن النظام .أن الهدف من دراسة العمل الحالي لتحديد فيما إذ العمل ينفذ بطريقة فعالة ، وهل أن جميع المهام تكون ضرورية أو يجب اضافة مهام جديدة . كما يشمل

التقييم كيف أن المهام تتلاءم مع بعضها البعض. أي تكامل الأعمال أو (تتابع الأعمال) ضمن العملية الإنتاجية ككل .

- أمان العمل :يمكن تحقيق الأمان في العمل من خلال التركيز على تحديد وإلغاء سلوكيات العمل غير الآمنة .ترتيب المعدات والتسهيلات المادية ،وعلى الظروف المادية للبيئة ،ويشمل تحسين الأمان في الأعمال تطوير عمليات العمل المثلى .ويرتبط أمان العمل بتصميم العمل ،إذ يعد تصميم العمل الذي يعرض صحة وسلامة العاملين للخطر غير مقبول .لذلك يعد أمان العامل واحد من القضايا الأساسية في تصميم العمل ،وهذا يتطلب اهتمام مستمر من الإدارة ،القائمين على العمل ،المصممين ،و العاملين .إذ لا يمكن تحفيز العاملين بفاعلية إذا ما يشعرون بخطر .

3- هندسة العوامل البشرية : تؤكد على ضمان أن المعدات و الأدوات و بيئة العمل هي الأكثر ملائمة لأحجام العنصر البشري المادية و الفكرية ( من حيث قوته وسرعته وقدراته المنطقية وذاكرته و مهاراته المعرفية والأداء الحركي والنفسي ) .<sup>(1)</sup>

### خامسا - المنتج PRODUCT:

أول شيء مادي يلمسه الزبون من منظمة ما ،لذلك يجب تصميم المنتج بما يتوافق مع متطلبات الزبائن وتوقعاتهم وتشمل تقنية المنتج :

1- هندسة القيمة وتحليل القيمة :يشير مصطلح هندسة القيمة وتحليل القيمة الى تحسين المنتج بدون زيادة كلفته أو تقليلها بحيث يمكن تحقيق ادخار الكلف أو تحسين المنتج أو كليهما .فهندسة القيمة تشير الى النشاطات التي تتعلق بتحسين تصميم ومواصفات تطوير المنتج في مراحل البحث ،التطوير ،التصميم ،والإنتاج ،وبذلك فإنها تتجنب الكلف قبل عملية الانتاج من خلال تركيزها على عملية تصميم المنتج و المتمثلة بالمواصفات الوظيفية الضرورية لمقابلة متطلبات الزبائن بأفضل طريقة .بينما يشير تحليل القيمة الى تقليل الكلف خلال عملية الانتاج .

(1) زهرة عبد محمد الشمري :المرجع السابق ،ص 24

2- إعلان المنتج : يؤدي الإعلان الى زيادة الطلب وبدورة يؤدي الى زيادة الانتاج ،وتلعب طبيعة المنتج دورا مهما في تحديد طبيعة الإعلان ،فالمنتج الذي يستجيب لرغبات واحتياجات أعداد هائلة من الزبائن يحتاج الى حملة إعلانية تختلف عن ذلك المنتج الذي يطرح للسوق لتلبية احتياجات ورغبات عدد محدود من الزبائن . كما يكون للإعلان دورا حاسما ومهما في حالة كون المنتج جديدا أو مبتكرا .فالمنظمة المنتجة ترغب بالدرجة الأولى الى تعريف الزبون بالمنتج وإثارة الانتباهه إليه . إن الإعلان المكثف يساعد كثيرا في تسريع عملية إيصال المعلومات الوافية عن المنتج الى الزبائن المحتملين .

### 3- تنميط وتبسيط المنتج :

- تنميط المنتج :استخدام الأجزاء النمطية في منتج معين أو في عدة منتجات مما يساعد على تقليل وقت التصميم، ويوفر الكثير من كلف العدد ويقلل من صعوبات عمليات الانتاج.
- تبسيط المنتج : تقليل عدد الاجزاء الداخلة في تصنيع المنتج ومن دون الإضرار بالخصائص الوظيفية له مما يؤدي الى تقليفي كلف المواد الداخلة في تصنيع المنتج ،تحسين الإنتاجية والجودة والمرونة ، وتقليفي وقت الانتظار لتجميع المنتج.

4- الهندسة المعولية : وتعني قدرة المنتج على أداء وظيفته بصورة ملائمة في زمن محدد و لظروف محددة .

5- مزيج المنتج: كافة المنتجات التي تقوم المنظمة بإنتاجها ، ويشمل مزيج المنتج أربع أبعاد وهي :اتساع مزيج المنتج ( عدد المنتجات في خط المنتج أو في كل خط إنتاجي ) ، طول مزيج المنتج ( عدد الخطوط الإنتاجية المتنوعة التي تقوم المنظمة بامتلاكها ونتاج المنتجات من خلال هذه الخطوط الإنتاجية )، عمق مزيج المنتج ( عدد الأنواع المختلفة لكل منتج كأن ينتج المنتج بألوان وأحجام متعددة)، وتناسق مزيج المنتج (أوجه التشابه والتناسق بين منتجات المزيج التسويقي كأن تباع للزبون نفسه أو يستخدم في توزيعها قنوات توزيع واحدة أو هناك تقارب في أسعارها أو ذات طبيعة واحدة في الانتاج).<sup>(1)</sup>

(1) زهرة عبد محمد الشمري :المرجع السابق ،ص 25

## سادسا - الإدارة :MANAGEMENT:

تكون الإدارة مسؤولة لضمان توفير رأس المال والعمل و استخدامه بكفاءة لزيادة الإنتاجية :

- 1- أسلوب الإدارة : إن لأسلوب الإدارة تأثير في التصميم الوظيفي وطبيعة الاتصالات ، السياسات ، و الإجراءات داخل المنظمة. فأسلوب الإدارة المرن والديناميكي يكون المدخل الأفضل لتحقيق الإنتاجية العالية
- 2- الاتصالات : هي عمليات استلام وإرسال معلومات و بيانات لمختلف الجهات ، وهذه المعلومات تكون إما من خلال العبارات المكتوبة أو التعبير الشفهي فهي ترتبط بالاستخدام الصحيح للتكنولوجيا ، يجب أن تكون الاتصالات كفوءة وفعالة ، فالاتصال الكفوء هو الاتصال الذي يتم بأدنى الكلف وأقل استخدام للموارد وبأفضل وسائل الاتصال ، أما الاتصالات الفاعلة فهي إرسال المعلومات بشكل تكون مفهومة بصورة تامة وشاملة كما يراد لها من قبل المستلم .
- 3- ثقافة العمل : مجموعة من القيم و المعتقدات و التصورات و طرائق التفكير التي يتشاطرها أعضاء المنظمة وتدرس الأعضاء الجدد كما وتظهر الثقافة المشاعر غير المكتوبة للمنظمة .
- 4- الدافعية : تعد الدافعية عامل رئيسي في العديد من جوانب العمل إذ أن تأثيرها ليس فقط في الإنتاجية وجودة المنتجات بل في بيئة العمل ، فالأفراد يعملون لأسباب مختلفة فعلى الرغم من إن السبب الرئيسي للعمل هو الأجر إلا أن هناك أسباب ودوافع أخرى يسعى الأفراد لتحقيقها من خلال العمل مثل تحقيق الذات ، الجوانب النفسية ، والإحساس بالإنجاز وغيرها . لذلك تؤخذ الدافعية بنظر الاعتبار عند تصميم العمل إذ يتم الأخذ بالمكونات الفنية و البشرية للعمل سويا . فالدافعية ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات و الحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة .(1)

## الفصل الرابع

الجانب المنهجي للدراسة

## الفصل الرابع : الجانب المنهجي للدراسة

### تمهيد

أولاً - مجالات الدراسة

ثانياً - عينة الدراسة

ثالثاً - المنهج المستخدم في الدراسة

رابعاً - أدوات جمع البيانات

## تمهيد :

بعد التطرق في الفصول السابقة إلى الأطر المعرفية و النظرية للرقابة التنظيمية وتحسين الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية . سنقومك في هذا الفصل بتناول الإجراءات المنهجية للدراسة التي تشمل كل من : الإطار العام ، "مجالات الدراسة ، " نموذج الدراسة " ، " المنهج المستخدم " ، " أدوات جمع البيانات " ، " العينة وكيفية اختبارها وخصائصها " . و لتوضيح كيفية تطبيق هذه الإجراءات المنهجية يجب أولاً تحديد مجالات الدراسة و التي ستسمح لنا من خلالها بتطبيق أدوات جمع المعلومات . وفي مايلي سنتطرق الى مجالات الدراسة :

## أولاً - مجالات الدراسة

## 1- المجال الجغرافي :

أجريت هذه الدراسة على مستوى مطاحن البركة ( ش.ذ.م.م ) ، المتواجدة على الطريق الوطني رقم 83 لبلدية زريبة الوادي ولاية بسكرة . كانت بداية التسجيل لنشاطها بتاريخ : 2004/11/23 . من أهم نشاطاتها ( طحانة - تغذية الأنعام - نقل البضائع على كل المسافات ) أما منتوجات مطاحن البركة فتتمثل في ( سميد - فريئة ) بعدة اوزان ( أكياس 1 كغ، 2 كغ، 5 كغ، 10 كغ، 25 كغ، 50 كغ) . تتربع المؤسسة على مساحة إجمالية قدرها ( 22500 م<sup>2</sup> ) أما المساحة المغطاة فتقدر بـ ( 5790 م<sup>2</sup> ) . تمثل مطاحن البركة أحد الإستثمارات الناجحة في القطاع الاقتصادي الخاص لصاحبها السيد (فراي زربي) حيث تلبى منتجاتها جميع متطلبات المنطقة والولاية والولايات المجاورة

## 2- المجال الزمني :

تم الشروع في الدراسة الحالية منذ شهر جوان لسنة 2018 أين تم اختيار الموضوع وتحديد متغيرات الدراسة بصورة نهائية أمام لجنة الأساتذة الكلية المتعلقة بتأكيد المواضيع النهائية . و لقد استمرت هذه الدراسة الى غاية شهر جوان 2019 تخللها بعض الانقطاع . حيث مرت هذه الدراسة بعدة مراحل كمايلي :

المرحلة الأولى : كانت هذه المرحلة بمثابة البحث في التراث النظري من أجل فهم أكثر لأبعاد الدراسة .

المرحلة الثانية : كانت بمثابة دراسة استطلاعية لمطاحن البركة أين تم استخدام أدوات جمع المعلومات كالملاحظة مجمل المشاهدات حول صيرورة العمل ، المقابلة التي أجريت مع إطارات المؤسسة ، الاستبيان الذي وزع على أفراد

العينة من العمال والذي استغرقت عملية التوزيع والاسترجاع ما بين ( 2019/05/05 ) الى غاية ( 2019/05/10 ).

المرحلة الثالثة : بعدما تم استخدام جميع أدوات جمع المعلومات الممكنة ، وبعد استرجاع استمارات البحث قمنا بعملية تفرغ البيانات ، ومن ثم تحليل المعطيات المتحصل عليها .

### 3- المجال البشري :

يعتبر المجال البشري للدراسة أهم الخطوات التي تواجه الباحث ، وهذا راجع الى ما يحمله من خصائص المجتمع الأصلي للدراسة والذي يخضع لمجموعة من الاختبارات و تقصي لحقائق من شأنها الإجابة عن تساؤلات الدراسة ، فتحديد مجتمع البحث بدقة شرط ضروري يسمح لنا الى الوصول الى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومن ثم يسمح لنا بتحديد عينة الدراسة بدقة .

حيث يقدر عدد عمال المؤسسة بـ ( 440 ) عاملا موزعين على ثلاث مستويات وهي :

- الإطارات : 20
- عمال التحكم : 60
- عمال التنفيذ : 360

### ثانيا - عينة الدراسة

في دراستنا الحالية حول ظاهرة الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين إنتاجية المؤسسة . فقد وقع اختيارنا للمجال المكاني للدراسة ( مطاحن البركة زربية الوادي ولاية بسكرة ) ارتأينا التوجه الى قسم الانتاج والذي يظم جميع العمليات الإنتاجية و التحويلية بجميع فروعها . في اعتقادنا أن هذا القسم هو الأنسب لقياس وملاحظة العمليات الرقابية التي يختص بها المشرف بصورة مباشرة في موقع الانتاج . كما نستطيع ملاحظة الأداء الفعلي للعمال وخاصة العملية الإنتاجية ، التي هي الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة .

فالعينة هي { جزء من المجتمع ، أو هي عدد من الحالات التي تؤخذ من المجتمع الأصلي وتجمع منها البيانات بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي وبهذه الطريقة ، فإنه يمكن دراسة الكل عن طريق دراسة الجزء بشرط أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المأخوذة منه } .

وعليه فقد تم اختيار عينة بما يناسب متطلبات الدراسة البحثية فكانت العينة الطبقية الأكثر تمثيلاً لمجتمع البحث . فالعينة الطبقية هي { التي يتم الحصول عليها بتقسيم المجتمع الأصلي الى طبقات أو فئات وفقاً لخاصة معينة كالسن أو مستوى التعليم أو الجنس مثلاً. ثم يتم تحديد عدد المفردات التي سيتم اختيارها من كل طبقة . ويتم اختياراً مفردات العينة بشكل عشوائي }<sup>(1)</sup>.

وتبرير اختيارنا للعينة الطبقية هو طبيعة تكوين مجتمع البحث ، من فئات متفاوتة في المستوى العلمي والمهني ، فبعد إطلاعنا على حجم المورد البشري ونوعه في المؤسسة . والذي بلغ العدد الإجمالي لعمالها ( 440 ) عاملاً ، فقد تم تحديد ما نسبته 20 % من مجتمع البحث حسب الفئات المكونة لمجتمع الدراسة، ومن ثم قمنا بسحب مفردات العينة بطريقة عشوائية ، وبعدها تم إضافة المدى بالطريقة التالية:

$$5 = \frac{440}{88} = \frac{\text{العينة الكلية}}{\text{العينة المختارة}} = \text{المدى}$$

جدول خاص بـ: عينة الدراسة

| الفئات        | عدد العمال | عدد أفراد العينة |
|---------------|------------|------------------|
| الإطارات      | 20         | 04               |
| أعوان التحكم  | 60         | 12               |
| أعوان التنفيذ | 360        | 72               |
| المجموع       | 440        | 88               |

المصدر : من أعداد الطالب

(1) عبود عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، الدار المنير، دمشق، 2004، ص 168

## ثالثا : المنهج المستخدم في الدراسة

يتم استخدام منهج معين في الدراسة الأكاديمية ، الى طبيعة الموضوع التي يتحدد من خلالها المنهج المناسب في تقصي الحقائق و الإجابة على تساؤلات الدراسة و كذلك مدى صدق الفروض ومن ثم الوصول الى حل لمشكلة الدراسة .

فيعرفه " عبد الرحمن بدوي " { المنهج هو الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل الى نتيجة معلومة } .

وبما أن البحوث الاجتماعية تتطلب من الباحث اعتماد على منهج معين ، كان المنهج المستخدم في هذه الدراسة - دور الرقابة التنظيمية في تحسين إنتاجية المؤسسة - هو المنهج الوصفي { يعد المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته .

و يأتي على مرحلتين: الأولى مرحلة الاستكشاف والصيغة التي تحتوي بدورها على ثلاث خطوات هي تلخيص تراث العلوم الاجتماعية فيما يتعلق بموضوع البحث ، والاستناد إلى ذوي الخبرة العلمية والعملية بموضوع الدراسة ، ثم تحليل بعض الحالات التي تزيد من استبصارنا بالمشكلة وتلقي الضوء عليها . أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التشخيص والوصف وذلك بتحليل البيانات، والمعلومات التي تم جمعها تحليلًا يؤدي الى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسير ملائم لها { (1).

وعليه فإن دراستنا الحالية تندرج ضمن الدراسات الوصفية ، من خلال إتباع الإجراءات المألوفة في هذا المنهج وهي : الملاحظة ، المقابلة ، السجلات والوثائق ، الاستبيان . وهذا ما يمكننا من تشخيص الواقع الفعلي للظاهرة البحثية وتحديد العلاقات القائمة بين متغيراتها ( التابع - المستقل ) من خلال ملاحظة ما إذا كانت للرقابة التنظيمية دور في تحسين الإنتاجية . بما يتم تطبيقه من إجراءات وقواعد يتم مقارنتها مع ما هو مخطط له فعليا و مستوى الأداء الفعلي .

(1) المرجع نفسه ، ص 6.

## رابعا - أدوات جمع البيانات

هناك عدة وسائل يستخدمها الباحث ضمن منهج معين في سبيل الحصول على المادة العلمية التي يسعى إليها ، تمكنه من فهم الظاهرة و مدى صدق فرضيات الدراسة . ولقد تعددت وسائل جمع المعلومات في البحوث الاجتماعية و يمكن أن تتغير من بحث لآخر وذلك بما تقتضيه خطوات تقصي الظاهرة و المنهج المستخدم في ذلك .

وضمن دراستنا الحالية قمنا باستخدام مجموعة من الوسائل ، في محاولة منا الوصول الى اكبر عدد من الإجابات والمعلومات التي تعد استقراء للواقع . ويمكن توضيح الأدوات التي اعتمدها في دراستنا لجمع البيانات كما يلي :

## أ- الملاحظة :

الملاحظة في البحث العلمي هي { مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب في إطارها المتميز و وفق ظروفها الطبيعية ، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين ومن التعرف على أنماط وطرق معيشتهم ومشاكلهم اليومية } (1).

كما تعرف الملاحظة بأنها { توجيه الحواس والانتباه الى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر من أجل الكشف عن صفاتها أو خصائصها

بهدف الوصول الى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر } (2).

ومن خلال ما سبق ذكره من تعريفات ، فهي تعد أداة أساسية في تقصي الحقائق والكشف عن التفاعلات بصورة مباشرة مع المبحوثين .

فقد ساعدتنا على معرفة نظام سير المؤسسة ، ومدى تطبيقها للنظم والتعليمات والقوانين على مختلف المستويات والفئات العمالية . وكذلك مكنتنا من مشاهدة مدى امتثال العمال لهاته القوانين و درجة الانضباط والتحكم في العمل ، كما بينت لنا بعض الانحرافات و الأخطاء المهنية التي يقع فيها العمال خاصة حديثي التوظيف بالمؤسسة ودور الجهات الرقابية من الكشف عن الانحرافات و كيفية الحد منها و اتخاذها لأسلوب العقاب تارة و الثواب تارة أخرى .

(1) أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 203.

(2) علي غربي: منهجية أبحاث المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، الجزائر، 2006، ص 112

فقد سمحت لنا بجمع البيانات عند زيارتنا الاستطلاعية و الالتقاء بالمبحوثين لمعرفة الحقائق والمعطيات الأولية التي من شأنها تخدم الموضوع ، وبما أن الفئة المستهدفة كانت ( فئة أعوان التنفيذ ) في قسم الانتاج قمنا بزيارة لهذا القسم من أجل الاطلاع على مجريات العمل والذي كان تناوبي خلال ثلاث فترات متواصلة صباحا مساء و ليلا . هذا ما شكل اختلاف وتباين في آراء العمال على حسب فترات العمل .

كما وفرت لنا المعطيات التي جمعناها عن طريق الملاحظة وساعدتنا كثيرا على التحديد الدقيق لإطار هذه الدراسة والتعليق على المعطيات الكمية المجموعة .

### ب- المقابلة :

تعد أداة المقابلة من أهم أدوات جمع البيانات في البحوث الاجتماعية كونها تقيس الأثر مباشرة وأكثر صدقا ، فهي تمتاز بالمرونة وتسمح بملاحظة المبحوث والتعمق في فهم موقفه . حيث يعرفها الباحث " موريس أنجرس " فإن المقابلة هي { أداة بحث مباشرة تستخدم في مساءلة الأشخاص المبحوثين فرديا أو جماعيا قصد الحصول على معلومات كيفية ذات علاقة باستكشاف العلل العميقة لدى الأفراد ، أو ذات علاقة بالتعرف - من خلال الحالة الفردية - على الأسباب المشتركة على مستوى سلوك المبحوثين } .(1)

وقد قمنا بإجراء مقابلات مع رئيس مصلحة المستخدمين و رئيس قسم الإنتاج .

كانت المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين مقننة ( أنظر للملحق رقم 01 )، حيث تعد هذه المصلحة إستراتيجية ورئيسية تعنى بشؤون العامل بالدرجة الأولى والإنتاج والتسيير المخازن و الشحن والتسويق . فهي ترتبط بعدة عمليات أساسية تقوم عليها المؤسسة . وذلك بهدف تحديد إطار عام للأسئلة ، وبغية الوصول الى نتائج حقيقية و موضوعية . فقد تم إعداد دليل مقابلة تمحور حول العمليات الرقابية التي يقوم بها الجهاز الإداري و كفاءات ممارستها داخل المؤسسة . كما قدم لنا هيكل تنظيمي للمؤسسة وضح لنا من خلاله مهام كل مصلحة و قسم . فقد أعطى لنا معلومات جد قيمة حول عملية الإشراف و كيفية تقييم العاملين إما عن طريق ( مكافئات و حوافز مادية وترقيات ... إلخ) أو في شكل ( عقوبات وإنذارات ... إلخ) . وهذا ما يفيدنا من قياس درجة رضا العامل عن العمل ، وكذلك شرح لنا طريقة العمل خاصة في قسم الإنتاج والذي يقوم على نظام المناوبة أي ( 03 ) أفواج خلال 24 ساعة . يبدأ عمل المجموعات كمايلي :

(1) أحمد بن مرسل: المرجع السابق ، ص 214.

- المجموعة الأولى من الساعة 6:00 صباحا الى غاية 14:00 زوالا .
  - المجموعة الأولى من الساعة 14:00 زوالا الى غاية 22:00 ليلا .
  - المجموعة الأولى من الساعة 22:00 ليلا الى غاية 6:00 صباحا. ويتغير عمل المجموعة كل 10 أيام عمل كما قدم لنا أهم الوسائل الخاصة التي توفرها المؤسسة لضمان أمن وسلامة عمالها وهي ( سيارة إسعاف ، إنارة جد متطورة LED ، أدوات الإسعاف Boit pharmacie ، شبكة إطفاء الحريق Post Incendie ، الألبسة الخاصة بالعمل كالخوذ و الأحذية ، المآزر ... إلخ ).
- وتمكننا من خلال هذه المقابلات التعرف على دور الرقابة التنظيمية في تحسين الإنتاجية ، وقد كانت جل محاور المقابلة تدور حول القوانين والأساليب التنظيمية المطبقة في المؤسسة . كما تم شرح وتوضيح موضوع الدراسة على المسؤولين الذين قمنا معهم بإجراء المقابلات .  
والتي ساعدتنا في تهيئة الباحثين حول استمارة الاستبيان التي قدمناها لهم لاحقا .

### ج-الاستبيان :

تعد الاستمارة واحدة من أهم أدوات جمع المعلومات ، فهي مجموعة من الأسئلة المنظمة والمصنفة حسب كل محاور مشكلة الدراسة . فهي مرتبطة في صياغة أسئلتها بفرضيات الدراسة بشكل عام . كما تساعد الباحث في الحصول على بيانات كمية تساعده في تطبيق الأساليب الإحصائية من أجل التعرف على الانحراف القائم بين متغيرات الدراسة والكشف عن العلاقات بطريقة علمية .

فوسيلة الاستبيان هي { أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد من طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب ويكون المستجيب سيد الموقف ، بينما كان الباحث في المقابلة هو سيد الموقف . وإذا كان الأفراد الذين يرغب الباحث في الحصول على بيانات بشأنهم موجودين في أماكن متفرقة ، فإن وسيلة الاستبيان تمكنه من الوصول إليهم جميعا بوقت محدود وبتكاليف معقولة } (1).

والهدف من استخدام الاستبيان ، هو معرفة مواقف الباحثين حول الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين الإنتاجية المؤسسة . وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة التي كان مشكلتنا لمحاور الاستبيان الذي تضمن 31 سؤالا موزعة على أربعة محاور كما يلي ( أنظر الملحق رقم 02 ):

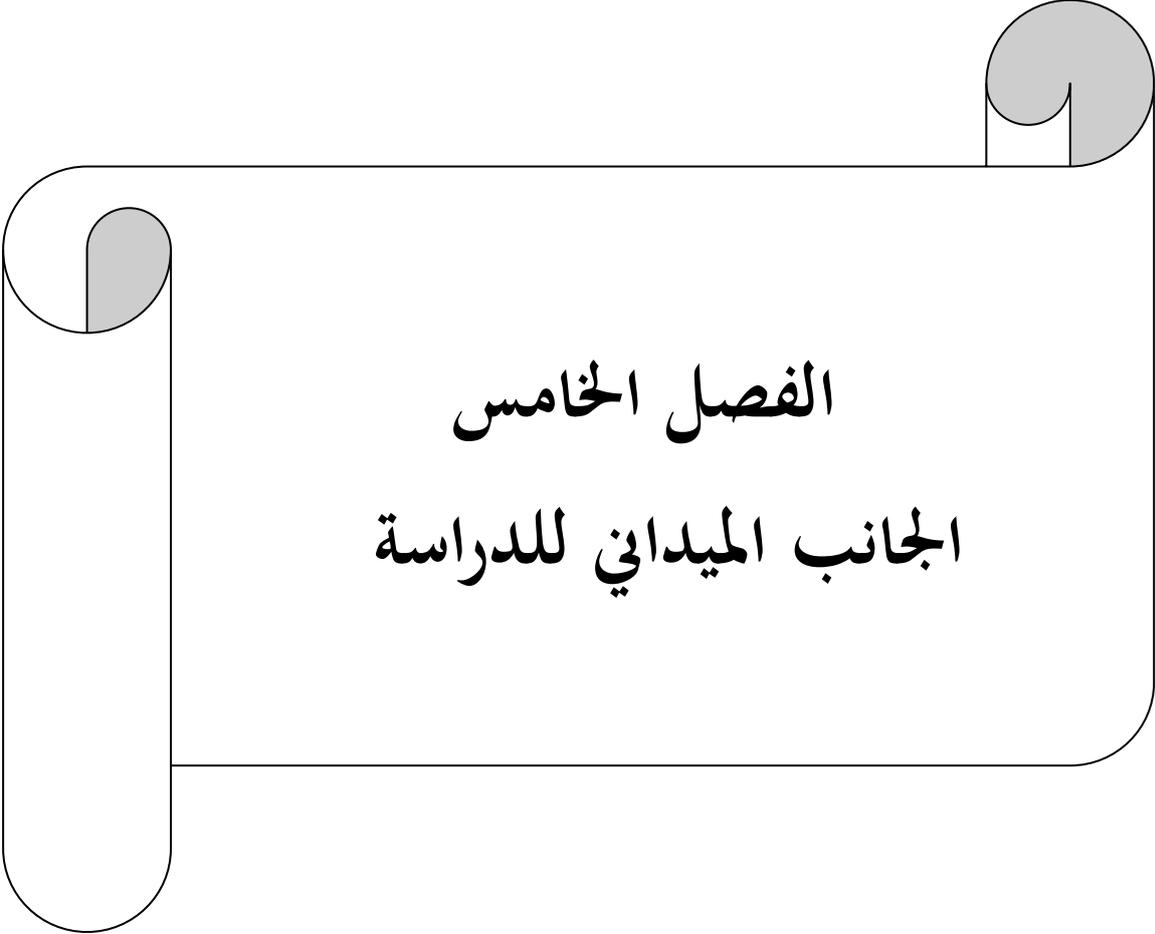
(1) عبود عبد الله العسكري ، المرجع السابق ، ص 172 .

**المحور الأول :** خصص للبيانات الشخصية ، إذ يحتوي على المؤشرات الخاصة بالجنس والسن والمستوى التعليمي والحالة العائلية و المركز الوظيفي و الأقدمية . حيث تمكنا هذه المؤشرات من معرفة مجتمع الدراسة بدقة حيث تضمن هذا المحور 06 أسئلة تبدأ من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 06 .

**المحور الثاني :** حاولنا من خلال هذا المحور الكشف ومعرفة ما إذا كان للرقابة البيروقراطية دور في التحكم بالعمل وذلك بتسليط الضوء على القوانين والإجراءات المعمول بها في المؤسسة والتي يقوم بها المشرف في صورته البيروقراطية من أجل تحكم أكثر في أداء العاملين . وتضمن هذا المحور 08 أسئلة تبدأ من السؤال رقم 07 الى السؤال رقم 14 .

**المحور الثالث :** في هذا المحور تم تسليط الضوء على نمط آخر من الإشراف ، والمتمثل في دور الرقابة التشاركية في الفعالية الإنتاجية للعاملين . وهذا من خلال صياغتنا لأسئلة من شأنها أن تمدنا بإجابات حول الأسلوب التشاركي المرن الذي ينتهجه المشرف تجاه العاملين من خلال الاهتمام بقدراتهم و انشغالهم و احتياجاتهم مع إضفاء أكثر حرية للعامل في التصرف والمشاركة في اتخاذ القرار مما يؤثر ذلك على فعالية العاملين في الوحدات الإنتاجية . وقد تضمن هذا المحور 08 أسئلة تبدأ من السؤال رقم 15 الى السؤال رقم 22 .

**المحور الرابع :** قمنا في هذا المحور ، بمحاولة الإجابة على الفرضية الثالثة لموضوع الدراسة والتي ترى بأن للرقابة على بيئة العمل دور في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعامل . وهذا من خلال بحث و تقصي المبحوثين حول ظروف العمل الفيزيائية ودورها في التأثير على مردودية العامل . والدور الذي يقوم به المشرف حول مراقبة وتوفير جميع الشروط الضرورية و الصحية للعمل . وقد تضمن هذا المحور 09 سؤالا تبدأ من السؤال رقم 23 الى السؤال رقم 31



الفصل الخامس  
الجانب الميداني للدراسة

## الفصل الخامس :الجانب الميداني للدراسة

أولاً : عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها

ثانياً : نتائج الدراسة

## أولاً : عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها

## المحور الأول : البيانات الشخصية

**خصائص العينة :** إن دراسة البيانات الشخصية لأفراد العينة يمكننا من فهم ومعرفة سمات المبحوثين ، وهذا ما يساعدنا على تحليل البيانات والمعلومات التي توصلت إليها الدراسة الحالية عند القيام بالعمل الامبريقي والاتصال المباشر لأفراد العينة من إطارات وعمال تحكم وعمال التنفيذ ، وهذا ما توضحه الجداول الإحصائية التي تمكننا من دراسة البيانات دراسة كمية لمجتمع البحث .

## الجدول رقم (1) : الجنس

| النسبة المئوية | العدد | العينة<br>الجنس |
|----------------|-------|-----------------|
| 95.45 %        | 84    | ذكر             |
| 4,55 %         | 04    | انثى            |
| 100 %          | 88    | المجموع         |

من خلال المشاهدة الإحصائية للجدول رقم (1) الذي يوضح متغير الجنس يتضح لنا أن :

84 فردا بنسبة 95.45 % هم ذكور . في حين نجد 04 أفراد بنسبة 4,55 % هم إناث .

بما أن نشاط المؤسسة يتمثل في الانتاج والنقل والتوزيع ، بالإضافة الى نظام العمل بالمدامومة ( 03 مجموعات

عمل خلال 24 ساعة)

وهذا ما يتماشى مع العنصر الذكوري أكثر من حيث القدرات الجسمية و مشقة العمل في ورشات الانتاج والتصليح... إلخ. والتي تعتمد بصورة كبيرة على العنصر الذكوري الملائم لهذه النشاطات . أما العنصر النسوي فوجدناه بصورة ضعيفة كمساعدين إداريين .

## الجدول رقم (2) : السن

| النسبة المئوية | العدد | العينة<br>السن |
|----------------|-------|----------------|
| 13,63 %        | 12    | أقل من 25 سنة  |
| 54,54 %        | 48    | 25-34          |
| 15,90 %        | 14    | 35-44          |
| 10,25 %        | 09    | 45-54          |
| 5,68 %         | 05    | 55 فما فوق     |
| 100 %          | 88    | المجموع        |

من خلال المشاهدة الإحصائية للجدول رقم (1) الذي يوضح متغير السن يتضح لنا أن :  
 الفئة العمرية ما بين (25-34) بما يقارب 48 فردا بنسبة 54,54% تمثل أغلبية العمال ،وهذا ما يبرر طبيعة نشاط المؤسسة التي تحتاج الى جهد عضلي أكثر إي أن المؤسسة تفضل توظيف الشباب ذوي قدرات بدنية جيدة لضمان كفاءة العمل . وهذا ما نلمسه في الفئة العمرية (أقل من 25 سنة ) التي تمثل 12 فردا بنسبة 13,63% وهم حديثي التوظيف لما شهدته المؤسسة من زيادة تطوير وسائل الانتاج , كما نلاحظ الفئة (35-44) تمثل 14 فردا بنسبة 15,90% موزعين بين عمال التنفيذ و التقنيين وسائقي الشاحنات . أما الفئة (45-54) ب 09 أفراد وبنسبة 10,25% هم المشرفون عن أفواج العمل وذلك نظرا للخبرة التي اكتسبوها خلال فترة عملهم في المؤسسة . وأخيرا الفئة العمرية ( 55 فما فوق ) بما يقارب 05 أفراد بنسبة 5,68% وهذه الفئة تمثل المسؤولين على المصالح وهذا راجع الى سياسة الترقية و استقطاب الكفاءات التي أحييت الى التقاعد المسبق في قطاع الوظيفة العمومية من محاسبين ومسؤولين عن الموارد البشرية .

### الجدول رقم (3) : الحالة الاجتماعية

| النسبة المئوية | العدد | العينة<br>الحالة الاجتماعية |
|----------------|-------|-----------------------------|
| 13,65%         | 12    | أعزب                        |
| 82,95%         | 73    | متزوج                       |
| 03,40%         | 03    | مطلق                        |
| 00,00%         | 00    | أرمل                        |
| 100%           | 88    | المجموع                     |

من خلال المشاهدة الإحصائية للجدول رقم (3) الذي يوضح متغير الحالة الاجتماعية يتضح لنا أن :  
 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة بما تقدر بـ 73 فردا بنسبة 82,95% .متزوجون بما يؤثر على نفسية العمال والاستقرار الاجتماعي والعائلي و الذي بدوره يحقق استقرار داخل المؤسسة ويقلل من دوران العمل . في حين 12 عاملا بنسبة 13,65% أعزب وهذا راجع الى التوظيف الحديث للعمال و اللذين يمثلون الفئة العمرية (أقل من 25 سنة). في حين نجد فئة المطلقين تقدر بـ 03 أفراد بنسبة 03,40% ، أما الأراامل غير موجودين ضمن العمال .

## الجدول رقم (4) : المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | العدد | العينة<br>المستوى التعليمي |
|----------------|-------|----------------------------|
| %03,40         | 03    | أمي                        |
| % 06,84        | 06    | ابتدائي                    |
| % 61,36        | 54    | متوسط                      |
| % 23,86        | 21    | ثانوي                      |
| % 04,54        | 04    | جامعي                      |
| % 100          | 88    | المجموع                    |

من خلال المشاهدة الإحصائية للجدول رقم (4) الذي يوضح متغير المستوى التعليمي يتضح لنا أن : نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ذوي مستوى تعليمي متوسط بـ 54 فرد بنسبة 61,36% وهذا راجع الى أن قسم الانتاج يركز على الجهد العضلي مثل عمليات التفريغ والشحن و النقل... إلخ. يعني أن المستوى العلمي عامل ثانوي في وجود مشرفي المجموعات الذين يقومون بدور المراقبة والإرشاد علما أن وسائل الانتاج من أحدث الماكينات . والتي يتحكم فيها المشرفين في تشغيلها ، تليها فئة العمال ذوي التعليم الثانوي بـ 21 عاملا بنسبة 23,86% والتي تمثل عمال التحكم والتقنيين والمساعدين الإداريين والذين تحصلوا على شهادات في مراكز التكوين المهني في صيانة المحركات و السكريتاريا... إلخ. وهذه الفئة تمثل أغلبية مشرفين على مجموعات الانتاج. في حين نجد الجامعيين بنسبة أقل وهذا راجع الى تمركزهم في المستويات الإدارية العليا كإطارات عن المصالح الموجودة بالمؤسسة بما يقدر 04 عمال من أفراد العينة و بنسبة 04,54% . وهذا راجع الى الاستعانة بالكفاءات الجامعية في التسيير نتيجة الاستقطاب الأملل لحاملي الشهادات الجامعية . لكن بذات العينة نجد 06 عمال بنسبة 06,84% يمثلون المستوى التعليمي الابتدائي ، وما نسبته 03,40% بما يقابل 03 عمال أميين ، هذا يدل على أن المؤسسة تتكفل بجميع طبقات المجتمع من أجل توفير حياة اجتماعية واستقرار نفسي وعائلي .

## الجدول رقم (5) : طبيعة العمل

| النسبة المئوية | العدد | العينة<br>طبيعة العمل |
|----------------|-------|-----------------------|
| %00,00         | 00    | مؤطر                  |
| % 04,55        | 04    | إطار                  |
| % 17,05        | 15    | أعوان التحكم          |
| % 78,40        | 69    | عامل تنفيذ            |
| % 100          | 88    | المجموع               |

من خلال المشاهدة الإحصائية للجدول رقم (5) الذي يوضح متغير طبيعة العمل يتضح لنا أن :

69 عاملا بنسبة 78,40% عمال تنفيذ ، و ترجع ارتفاع هذه النسبة دون غيرها الى طبيعة نشاط المؤسسة والتي تحتاج الى عمال ذوي مؤهلات جسمانية يتمثل نشاطهم في الشحن والتفريغ و النقل والتوزيع... إلخ. بالاطافة الى أن العينة المختارة أغلبيتها تشتغل في قسم الانتاج الذي يتميز بالاستمرارية خلال 24 ساعة. ويأتي في المرتبة الثانية أعوان التحكم بعدد عمال قدره 15 عاملا بنسبة 17,05% تمثل فئة التقنيون و المشرفين المباشرين على المجموعات الإنتاجية الذين يشرفون على الآلات و العمال في نفس الوقت . في حين نجد 04 إطارات بنسبة 04,55% يمثلون رؤساء المصالح الذين يسهرون على مراقبة جميع نشاطات أعوان التحكم وأعوان التنفيذ والمحافظة على السير الحسن للعمل ، أما المؤطرون فلم نجد أحد لا ضمن العينة ولا حتى ضمن عمال المؤسسة ككل .

#### الجدول رقم (6) : الأقدمية في العمل

| النسبة المئوية | العدد | العينة<br>السن |
|----------------|-------|----------------|
| 13,65%         | 12    | أقل من 05 سنة  |
| 81,81%         | 72    | 09-05          |
| 04,54%         | 04    | 14-10          |
| 00,00%         | 00    | 19-15          |
| 00,00%         | 00    | 24-20          |
| 00,00%         | 00    | 25 فما فوق     |
| 100%           | 88    | المجموع        |

من خلال المشاهدة الإحصائية للجدول رقم (6) الذي يوضح متغير الأقدمية في العمل يتضح لنا أن :  
أغلبية العمال ذوي خبرة تتراوح ما بين (09-05) والذي يقدر عددهم بـ 72 بنسبة 81,81% وهذا راجع الى الاستقرار الوظيفي والظروف الجيدة للعمل ونظام الحوافز والترقيات المعمول به هذا ما يشجع العمال على التمسك بمناصب عملهم ، مما يؤثر على دوران العمل ، كذلك هذه الفئة نجد أغلبيتها محصورة في الفئة العمرية (25-34) .

أما فئة (14-10) تقدر بـ 04 عمال بنسبة 04,54% فتمثل إطارات المؤسسة التي تسهر على تسيير شؤون المصالح ، وترتبط هذه الفئة بـ المستوى التعليمي الجامعي الذين يشكلون الطاقات الجامعية ذوي التكوين العالي في تسيير الموارد البشرية أو المحاسبة أو حتى البيولوجيين في المخبر ، ويرجع اكتساب هذه الفئة لخبرة مهنية بعدد هذه السنوات الى الترقيات الداخلية التي ساهمت في ترقية بعض العمال من مساعدين إداريين الى مسؤولين ،

ويعكس هذا طبيعة الحوافز المادية والمعنوية التي يتحصل عليها الإطارات من أجل المحافظة عليهم لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان السير الحسن بها .

### المحور الثاني : الرقابة البيروقراطية والتحكم في العمل .

في هذا المحور سيتم تحليل المعطيات الخاصة بالفرضية الأولى و التي تبحث في نمط الإشراف البيروقراطي القائم على تطبيق الإجراءات واللوائح القانونية بحذافيرها و دوره في زيادة التحكم في العمل .

#### الجدول رقم (7) : تطبيق اللوائح والقوانين البيروقراطية

| النسبة المئوية | العدد | العينة<br>الاحتمالات |
|----------------|-------|----------------------|
| 09,09 %        | 08    | نعم                  |
| 90,90 %        | 80    | لا                   |
| 100 %          | 88    | المجموع              |

من خلال المشاهدة الإحصائية للجدول رقم (7) الذي يوضح تطبيق القوانين البيروقراطية يتضح لنا أن : أغلبية العمال بنسبة 90.90 % يقرون أن المؤسسة (لا) تطبق القوانين البيروقراطية مبررين ذلك الى النظام الداخلي للمؤسسة والمصادق عليه من طرف مفتشية العمل و كذا العدالة والذي يحدد إجراءات العمل طبقا لقوانين تشريع العمل الجزائري الذي يضمن كل من حقوق وواجبات العامل .ويضمن لصاحب المؤسسة التحكم في تسيير العمل بدون تجاوزات او تطبيق إجراءات بيروقراطية قد تسبب في عرقلة العمل او من شأنها هضم حقوق العمال .

أما نسبته 09.09 % يرون أن المؤسسة تطبق لوائح بيروقراطية ويرجع ذلك في اعتقادهم الى بعض الممارسات من طرف المسؤولين تخص الانضباط أو تعرضهم لعقوبات أثناء تأديتهم عملهم.

#### الجدول رقم (8) : احترام تطبيق القوانين والتعليمات

| النسبة المئوية | العدد | العينة<br>الاحتمالات |
|----------------|-------|----------------------|
| 67,04 %        | 59    | دائما                |
| 32,95 %        | 29    | أحيانا               |
| 00,00 %        | 0     | نادرا                |
| 00,00 %        | 0     | إطلاقا               |
| 100 %          | 88    | المجموع              |

من خلال المشاهدة الإحصائية للجدول رقم (8) الذي يوضح احترام القوانين والتعليمات يتضح لنا أن :

29 عامل بنسبة 32,95% يقرون باحترام القوانين والتعليمات الصادرة عن إدارة المؤسسة أحيانا ، وما نسبته 67,04% يقرون بأن احترامهم تطبيق القوانين والتعليمات يكون دائما وهذا راجع الى حرص مسؤولي المؤسسة والعمال على تطبيق القوانين ووجوب احترامها يسهل التحكم في السير الحسن للعمل .ودليل ذلك هو انعدام الإجابات التي ترى بأن احترام تطبيق القوانين والتعليمات يكون إما نادرا أو إطلاقا .

#### الجدول رقم (9) : تطبيق القواعد واللوائح يساهم في تحسين العمل

| العينة<br>الاحتمالات | العدد | النسبة المئوية |
|----------------------|-------|----------------|
| دائما                | 85    | 96,59%         |
| أحيانا               | 03    | 03,40%         |
| نادرا                | 0     | 00,00%         |
| إطلاقا               | 0     | 00,00%         |
| المجموع              | 88    | 100%           |

من خلال المشاهدة الإحصائية للجدول رقم (9) الذي يوضح تطبيق القواعد واللوائح يساهم في تحسين العمل يتضح لنا أن :

ما نلاحظه أن 85 عاملا بنسبة 96,59% يقرون بأن تطبيق القواعد واللوائح يساهم في تحسين العمل وهذا راجع الى دور تلك اللوائح وأهميتها في تحديد المهام و تنظيم العمل مما يشجع العامل على زيادة مردوده لوجود قوانين و قواعد عمل تحميه و تضمن حقه .في حين نجد نسبة ضعيفة تقدر بـ 03,40% في اعتقاد 3 عمال أن تطبيق هذه اللوائح والقوانين لا يساهم في تحسين العمل وهذا راجع لجهلهم بالقوانين المعمول بها علما أن ضمن أفراد العينة من هم أميين أو مستواهم ابتدائي ما يعكس عدم رغبتهم في معرفة هذه القوانين.

#### الجدول رقم (10) : وضوح اللوائح والتعليمات

| العينة<br>الاحتمالات | العدد | النسبة المئوية |
|----------------------|-------|----------------|
| تحديد الأدوار        | 43    | 48,86%         |
| السرعة في الانجاز    | 0     | 00,00%         |
| الدقة في العمل       | 0     | 00,00%         |
| التحكم في العمل      | 45    | 51,14%         |
| المجموع              | 88    | 100%           |

من خلال المشاهدة الإحصائية للجدول رقم (10) الذي يوضح وضوح اللوائح والتعليمات يتضح لنا أن :  
43 فردا بنسبة 48,86% يقرون بأن وضوح اللوائح والتعليمات يساهم في تحديد الأدوار، و تبرير ذلك أن لوائح العمل تساعد على تقسيم العمل علما أن نشاط المؤسسة يخضع لنظام المناوبة خلال 24 ساعة , وأن 45

فردا بنسبة 51,14% تقرر بوضوح اللوائح والتعليمات يساهم في التحكم بالعمل و تحديد الأدوار كانت إجاباتهم مزدوجة وهذا راجع الى سياسة الاتصال و الدور الذي تلعبه مصلحة المستخدمين في تزويد كل من المشرفين الذين بدورهم يقومون بإعلام العمال في جميع الأقسام بكل جديد قد يهمهم و في حالة غموض بعض التعليمات خاصة فئة المستوى العلمي الضعيف يراعي مسؤول مصلحة المستخدمين ضمان إيصال المعلومة لجميع المستويات العلمية في تحريره لهاته التعليمات .

#### الجدول رقم (11): نوع الرقابة المطبقة

| النسبة المئوية | العدد | العينة<br>الاحتمالات |
|----------------|-------|----------------------|
| 00,00%         | 0     | رقابة صارمة          |
| 100%           | 88    | رقابة مرنة           |
| 00,00%         | 0     | رقابة ذاتية          |
| 00,00%         | 0     | رقابة لصيقة          |
| 100%           | 88    | المجموع              |

من خلال المشاهدة الإحصائية للجدول رقم (11) الذي يوضح نوع الرقابة المطبقة يتضح لنا أن : جميع أفراد العينة نسبة 100% يقرون ان الرقابة المرنة هي النمط السائد في المؤسسة ، وذلك للأسلوب المنتهج من طرف المسؤولين . وهذا راجع الى المعاملة و الإشراف المتميز بالمرونة واحترام الغير و تبرير ذلك ما يعكسه دور المشرف في مشاركة العمال في ورشات الإنتاج والتصليح واحترام التعليمات والقوانين التي تضمن حقوق العامل وتحدد واجباته ،حتى المقابلات التي أجريت مع المسؤولين أكدت على أن نظام العقوبات يأتي بعدة عدة خطوات من الإرشاد والتنبيه ،التوبيخ .....الى آخر عقوبة التسريح .

#### الجدول رقم (12): الرقابة الصارمة أحسن نمط يساعد في التحكم في العمل

| النسبة المئوية | العدد | العينة<br>الاحتمالات |
|----------------|-------|----------------------|
| 00,00%         | 0     | نعم                  |
| 100%           | 88    | لا                   |
| 100%           | 88    | المجموع              |

من خلال المشاهدة الإحصائية للجدول رقم (12) الذي يوضح الرقابة الصارمة أحسن نمط يساعد في التحكم في العمل يتضح لنا أن :

100% فردا الممثلة في عينة الدراسة يقرون أن الرقابة اللصيقة لا تساهم في زيادة التحكم في العمل، حيث أن بالرغم من احترام التعليمات واللوائح التي تساعد في تحديد الأدوار والتحكم في جميع الوحدات الإنتاجية إلا أن العمال يرفضون هذا النمط و الذي يؤدي في اعتقادهم الى زيادة ضغوط العمل و التي بدورها تسبب عدم الرضا .

### الجدول رقم (13): كيفية تعامل المشرف، في حالة الغياب عن العمل

| النسبة المئوية | العدد | العينة<br>الاحتمالات |
|----------------|-------|----------------------|
| 07,95%         | 07    | عقوبة                |
| 15,90%         | 14    | إنذار كتابي          |
| 76,13%         | 67    | إنذار شفوي           |
| 00,00%         | 0     | لاشيء                |
| 100%           | 88    | المجموع              |

من خلال المشاهدة الإحصائية للجدول رقم (13) الذي يوضح كيفية تعامل المشرف، في حالة الغياب عن العمل يتضح لنا أن :

أغلبية العمال بـ 67 فرد و بنسبة 76,13% يقرون بان في حالة غيابهم عن العمل لظروف عائلية يتم توبيخهم بإنذار شفوي وذلك في محاولة المشرف عدم تسليط أي عقوبة خاصة الغياب في الحالات القاهرة والاكتفاء بالإنذار الشفوي في أول مرة .

أما ما نسبته 15,90% في رأي 14 فرد فيرون أن الإنذار الكتابي هو الطريقة المعمول بها في حالة تغيب العامل ويرجع ذلك الى تكرار الغياب الذي يضطر المشرف الى تسليط عقوبة إنذار كتابي لتفادي تكرار ذلك . أما 07 أفراد بنسبة 07,95% يقرون بتطبيق عقوبة في حقهم وتمثل في خصم الراتب و الحرمان من الترقية و الحوافز المادية الناتجة عن فائض في الأرباح المحققة، وتبرير ذلك أنهم استوفوا جميع العقوبات والتي تستدعي ردع من المسؤول باعتبار أن وقت العمل محسوب ضمن تكلفة الانتاج .

### الجدول رقم (14): الالتزام باللوائح والقوانين

| النسبة المئوية | العدد | العينة<br>الاحتمالات    |
|----------------|-------|-------------------------|
| 86,36%         | 76    | التزامك بمواقيت العمل   |
| 13,63%         | 12    | أدائك للعمل             |
| 00,00%         | 0     | تنفيذك للأوامر          |
| 00,00%         | 0     | إنجازك للعمل في مواعيده |
| 100%           | 88    | المجموع                 |

من خلال المشاهدة الإحصائية للجدول رقم (14) الذي يوضح الالتزام باللوائح والقوانين يتضح لنا أن :  
 76 فردا بنسبة 86,36% يقرون بأن الالتزام باللوائح والقوانين و مراقبة المشرف لمدى تطبيقها يساهم في التزام العامل بمواقيت العمل المحددة علما أن المؤسسة كما أشرنا سابقا تعمل بنظام 3 أفواج في اليوم ( 8/3) بحيث يساعد العامل في تنظيم وقته وعدم الوقوع في مشاكل التأخر التي من شأنها تعرقل الدورة الإنتاجية المستمرة خلال 24 ساعة . كما يساهم ذلك في الانضباط وإنتاج الكميات المطلوبة في الوقت المحدد لها مما يشجع على كسب الثقة بين المشرف والعامل وتحمله المسؤولية في إتمام مهامه .  
 في حين نجد 12 فردا بنسبة 13,63% يرون أن مراقبة المشرف لمدى التزام العامل باللوائح والقوانين يساهم في زيادة أداء العامل لأن الالتزام و الانضباط في العمل يعكسان مدى أداء العامل وقدراته في تنفيذ المهام الموكلة له مما يحقق زيادة في الكفاءة الإنتاجية ، وهذا ما تسعى المؤسسة الى تحقيقه.

### المحور الثالث: الرقابة التشاركية و الفعالية الإنتاجية .

في هذا المحور سيتم تحليل المعطيات الخاصة بالفرضية الثاني و التي تبحث في نمط الإشراف التشاركي القائم على تفعيل دور المجموعة من خلال مشاركة المشرف في العملية الإنتاجية مما يسمح بتقليص خطوط الاتصال ، والعمل على رفع الروح المعنوية للعامل و زرع الثقة بين العمال ومشرفيهم وتشجيعهم من أجل زيادة أداء وتحقيق فعالية إنتاجية أكثر .

### الجدول رقم (15) : الثقة بين المشرف والعامل أمر ضروري لزيادة الانتاج

| النسبة المئوية | العدد | العينة<br>الاحتمالات |
|----------------|-------|----------------------|
| 100 %          | 88    | دائما                |
| 00,00 %        | 0     | أحيانا               |
| 00,00 %        | 0     | نادرا                |
| 00,00 %        | 0     | إطلاقا               |
| 100 %          | 88    | المجموع              |

من خلال المشاهدة الإحصائية للجدول رقم (15) الذي يوضح الثقة بين المشرف والعامل أمر ضروري لزيادة الانتاج يتضح لنا أن :

88 مبحوث بنسبة 100 % يتفقون على أن وجود عامل الثقة بين الرئيس والمرؤوس أمر ضروري لزيادة الانتاج ،وتبرير ذلك أولا: السياسة المنتهجة لمسؤوليها في الاحترام المتبادل بينهم و العمال وثانيا طبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على جودة المنتج لأن مادة الدقيق موجهة مباشرة للاستهلاك وأي عنصر غريب قد يصيب المنتج

سيكلف المؤسسة صمعتها ناهيك عن الخسائر التي ستحملها جراء عدم الثقة ، الذي يتسبب كذلك في إتلاف وتعطيل الآلات بالاطافة الى تدني مستوى الأداء والرضا في العمل .

**الجدول رقم (16) : اعتماد المشرف العمل الجماعي في اتخاذ القرارات**

| النسبة المئوية | العدد | العينة<br>الاحتمالات |
|----------------|-------|----------------------|
| 54,54 %        | 48    | دائما                |
| 45,45 %        | 40    | أحيانا               |
| 00,00 %        | 0     | نادرا                |
| 00,00 %        | 0     | إطلاقا               |
| 100 %          | 88    | المجموع              |

من خلال المشاهدة الإحصائية للجدول رقم (16) الذي يوضح اعتماد المشرف العمل الجماعي في اتخاذ القرارات يتضح لنا أن :

48 فردا بنسبة 54,54 % يقرون بالعمل الجماعي داخل الوحدات الإنتاجية و أن المشرف يستمع دائما الى آرائهم و اقتراحاتهم حول كيفية تحسين طرق العمل والتي يمكن أن يغفل عنها . وأن القرارات غالبا ما تتم بالإجماع دون المساس باللوائح والقوانين العام للمؤسسة .

في حين نجد 40 فردا بنسبة 45,45 % وهي نسبة متقاربة نوعا ما تقر بان اتخاذ القرارات أحيانا ما يتم الأخذ باقتراحات العمال حول طرق العمل وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة تسعى الى مشاركة عمالها في اتخاذ قرارات قد تساهم في تحسين إنتاجيتها .

**الجدول رقم (17) : تحمل المسؤولية**

| النسبة المئوية | العدد | العينة<br>الاحتمالات |
|----------------|-------|----------------------|
| 11,36 %        | 10    | فردية                |
| 84,09 %        | 74    | جماعية               |
| 100 %          | 88    | المجموع              |

من خلال المشاهدة الإحصائية للجدول رقم (17) الذي يوضح تحمل المسؤولية يتضح لنا أن :

74 فردا من الباحثين بنسبة 84,09 % يقرون أن المسؤولية على الانتاج يتحملها جميع أفراد المجموعة خلال المناوبة بما فيهم رئيس المجموعة وهذا يدل على احترام خطة الانتاج في جميع مراحلها لأنها عمليات متسلسلة فلو يكون هناك تقصير من أحدهم سيؤثر ذلك على السلسلة الإنتاجية المتميزة بالاستمرارية ، وحتى المشرف في بعض الأحيان يصبح عاملا إذا اقتضى الأمر ذلك بما أن العمل يتم بصورة جماعية فإن العواقب والنتائج يتحملها

الجميع. في حين نجد 10 أفراد بنسبة 11,36% يرون أن المسؤولية يتحملها الفرد لوحده عند حدوث أي انحرافات أو حوادث تكون في مجملها فردية وإذا تأكد للمشرف أن الخطأ كان فردي تكون العقوبة فردية.

الجدول رقم (18) : العمل الجماعي يساهم في زيادة الإنتاجية

| النسبة المئوية | العدد | العينة<br>الاحتمالات |
|----------------|-------|----------------------|
| 100%           | 88    | دائما                |
| 00,00%         | 0     | أحيانا               |
| 00,00%         | 0     | نادرا                |
| 00,00%         | 0     | إطلاقا               |
| 100%           | 88    | المجموع              |

من خلال المشاهدة الكمية للجدول رقم (18) الذي يوضح العمل الجماعي يساهم في زيادة الإنتاجية يتضح لنا أن :

جميع أفراد العينة 88 فردا بنسبة 100% يقرون على أن العمل الجماعي المتميز بالروح المعنوية يساهم دائما في زيادة الإنتاجية وهذا ما يفسره طبيعة عمل المؤسسة و نظام الإشراف القائم بين الرئيس والعامل ،حيث أن نشاط المؤسسة المستمر خلال 24 يفرض على الجميع المساهمة في إنجاح الخطط المرسومة للعملية الإنتاجية وتدارك كل انحرافات بشكل جماعي هذا ما يعزز الثقة بين العمال ويشعرهم بالمسؤولية وهذا ما يؤثر على أدائهم ويزيد من قدراتهم الإنتاجية .

الجدول رقم (19) : الشعور بحرية التصرف والاستقلالية عن المشرف

| النسبة المئوية | العدد | العينة<br>الاحتمالات            |
|----------------|-------|---------------------------------|
| 00,00%         | 0     | لا                              |
| 00,00%         | 0     | نظام الإشراف و الرقابة          |
| 77,27%         | 68    | عدم وجود ثقة بين العمال والرئيس |
| 22,72%         | 20    | قواعد العمل المفروضة            |
| 00,00%         | 0     | الآلية والتكنولوجية             |
| 100%           | 88    | نعم                             |
| 100%           | 88    | المجموع                         |

من خلال المشاهدة الكمية للجدول رقم (19) الذي يوضح الشعور بحرية التصرف والاستقلالية عن المشرف يتضح لنا أن :

68 جميع أفراد العينة 88 بنسبة 100% يقرون بأنه ليس هناك حرية التصرف والاستقلالية عن المشرف ، ويرجع ذلك الى نشاط المؤسسة القائم على لوائح وقوانين تساعد في تحديد الأدوار وتوضح نظام العمل لكل

الوحدات خاصة أن العمل تناوبي كما ذكرنا سابق فلا بد من وجود المشرف ضمن المجموعات الإنتاجية الذي يوظف ويوجه أداء العمال لما هو مخطط له , وترجع أسباب ذلك في اعتقاد 68 فردا من المبحوثين بنسبة 77.27% الى قواعد العمل المفروضة , أما 20 فردا بنسبة 22,72% فترى بأن الآلات والتكنولوجيات الحديثة والمتطورة التي تستخدمها المؤسسة تفرض على العامل طريقة العمل علما أن العملية الإنتاجية المستمرة تتم بواسطة هذه الآلات والتي تتحكم في حركات والوقت المستغرق لكل وحدة إنتاجية .

**الجدول رقم (20) : قيام المشرف بالمدح والتشجيع أثناء العمل**

| العينة |                | الاحتمالات |
|--------|----------------|------------|
| العدد  | النسبة المئوية |            |
| 0      | 00,00%         | نعم        |
| 64     | 72,72%         |            |
| 0      | 00,00%         |            |
| 24     | 27,27%         |            |
| 0      | 00,00%         | لا         |
| 88     | 100%           | المجموع    |

من خلال المشاهدة الكمية للجدول رقم (20) الذي يوضح قيام المشرف بالمدح والتشجيع أثناء العمل يتضح لنا أن 64 فردا بنسبة 72,72% يوافقون على أن المشرف يقوم بمدح وتشجيع العمال أثناء تأديتهم لأعمالهم ، وذلك بهدف زيادة كميات الانتاج . في حين نجد أن 24 فردا من المبحوثين بنسبة 27,27% يرون أن هدف المشرف من قيامه بمدحهم وتشجيعهم أثناء العمل هو محاولته رفع أداء وكفاءة العامل . نستنتج من هذه المعطيات أن المشرف إذا انتهج سياسة التسلط والمراقبة اللصيقة تؤدي حتما الى إنخفاض الروح المعنوية وتدني مستوى الأداء مما يؤثر سلبا على مستويات الانتاج , لكن ما نلاحظه أن الإشراف موجه للإنتاج و العمال في نفس الوقت ، فدور المشرف من أولوياته هو المحافظة على الخطة الإنتاجية مع الاهتمام بتحفيز العمال لكسب رضاهم وزرع التعاون بينهم .

**الجدول رقم (21) : مشاركة المشرف في العمل**

| العينة |                | الاحتمالات         |
|--------|----------------|--------------------|
| العدد  | النسبة المئوية |                    |
| 0      | 00,00%         | في كل الأعمال      |
| 32     | 36,36%         | إذا أخطأ العامل    |
| 46     | 52,27%         | إذا كان العمل صعبا |
| 10     | 11,36%         | أحيانا             |
| 0      | 00,00%         | لا يشاركنا         |
| 88     | 100%           | المجموع            |

من خلال المشاهدة الكمية للجدول رقم (21) الذي يوضح مشاركة المشرف في العمل يتضح لنا أن : 46 فردا بنسبة 36,36% يقرون أن مشاركة المشرف في العمل يكون في الحالات التي تصعب على العامل تأديتها خاصة عند اقتناء التقنيات الحديثة للمؤسسة . أما 32 عاملا بنسبة 36,36% يرون في مشاركة المشرف لهم في وحدات الانتاج يرجع الى الحالات التي يخطئ فيها العامل ، هنا يكون من الضروري تدخل المشرف كموجه و متدارك للانحرافات لأن أي خطأ سيلحق الضرر بالإنتاج و العمال ، في حين نجد 08 عمال بنسبة 09,09% يرون مشاركة المشرف في مهامهم يكون بين الحين والآخر ، وهذا في حالات شعور العامل بالإرهاق أو لمساعدتهم وتشجيعهم على الوصول الى الكميات المطلوبة في الوقت المحدد لذلك أو في حالة تغيب عمال . من خلال هذه القراءات نستنتج أن المشرف يشارك عماله في العملية الإنتاجية حسب درجة الحالة .

#### الجدول رقم (22) : الدورات التدريبية

| النسبة المئوية | العدد | الاحتمالات         |         |
|----------------|-------|--------------------|---------|
|                |       | العينة             | نعم     |
| 100%           | 88    | دورات داخل المؤسسة | نعم     |
| 00,00%         | 00    | دورات خارج المؤسسة | لا      |
| 00,00%         | 0     |                    | لا      |
| 100%           | 88    |                    | المجموع |

من خلال المشاهدة الكمية للجدول رقم (22) الذي يوضح دورات التدريبية يتضح لنا أن : أن جميع أفراد العينة بنسبة 100% يؤكدون على أن جميع الدورات تتم داخل المؤسسة ، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تهتم بتحسين مستوى أداء العمال في محاولة رفع كفاءتهم الإنتاجية والذي يحقق أهداف المؤسسة ، وبعد المقابلة التي أجريت مع مسؤول المستخدمين الذي أطلعنا على أن المؤسسة تستدعي تقنيين ومختصين في تسيير التحكم بالألات والتكنولوجيات الحديثة التي تستخدمها المؤسسة من أجل تكوين العمال وتدريبهم على التحكم فيها وتسيير المنتج بطرق علمية تقلل من وقوع الحوادث المهنية و تحقيق الأهداف حسب الخطط المسطرة من طرف مسؤولي المصالح ، هذا الاهتمام بالعنصر البشري يعزز من زيادة الكفاءة والفعالية الإنتاجية التي تسعى المؤسسة إليها في ظل السوق التنافسية المتميزة بتحقيق أعلى مستويات إنتاج بأعلى جودة و أقل تكلفة .

#### المحور الرابع: الرقابة على بيئة العمل و الكفاءة الإنتاجية .

تمتلك بيئة العمل أهمية كبرى، نظراً لأن الشخص يقضي وقتاً طويلاً فيها يقدر بحوالي ثلث يومه، كما أنها تلعب دوراً أساسياً في الحفاظ على الموظفين ودفعهم على الالتزام بعملهم، ولما كانت الرقابة على بيئة العمل من

شروط الأمن والسلامة المهنية والتي تؤثر على كفاءة العمال . سنقوم في هذا المحور على تحليل البيانات المتحصل عليها لمعرفة صحة الفرضية الثالثة التي ترى بأن الرقابة على بيئة العمل يساهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية .

**الجدول رقم (23) : وجود مخطط للأمن الداخلي**

| العينة  | الاحتمالات | العدد | النسبة المئوية |
|---------|------------|-------|----------------|
| نعم     |            | 88    | 100 %          |
| لا      |            | 0     | 00,00 %        |
| المجموع |            | 88    | 100 %          |

من خلال المشاهدة الكمية للجدول رقم (23) الذي يوضح وجود مخطط للأمن الداخلي يتضح لنا أن : جميع الباحثين بنسبة 100 % يقرون بوجود لوائح وتعليمات ومخططات للأمن والسلامة المهنية بالمؤسسة ، وهذا لطبيعة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة من إنتاج وصيانة وتصليح وشحن ونقل... إلخ . من الضروري وجود مخطط للأمن الداخلي لأن مفتشين العمل في زيارتهم التفقدية حريصين على توفر هذه المخططات والإجراءات و إن لم تتوفر مؤسسة عليه يحرج لها مخالفات تصل حتى الى الغلق المؤقت للمؤسسة . لذا يسهر مسيروا المؤسسة على توفير جميع شروط السلامة المهنية .

**الجدول رقم (24) : تقييم ظروف العمل الطبيعية**

| العينة  | الاحتمالات | العدد | النسبة المئوية |
|---------|------------|-------|----------------|
| جيدة    |            | 79    | 89,77 %        |
| حسنة    |            | 09    | 10,22 %        |
| متوسطة  |            | 0     | 00,00 %        |
| سيئة    |            | 0     | 00,00 %        |
| المجموع |            | 88    | 100 %          |

من خلال المشاهدة الكمية للجدول رقم (24) الذي يوضح تقييم ظروف العمل الطبيعية يتضح لنا أن : 79 فردا من عينة الدراسة بنسبة 89,77 % تقر بأن ظروف العمل جيدة ، وهذا راجع الى الإمكانيات التي توفرها المؤسسة من تقنيات حديثة في التهوية و النوعية الجيدة للإنارة وغيرها من الظروف الفيزيائية التي يتطلبها العمل ، فبعد المقابلة التي أجريت مع مسؤول الوحدة أقر بأن المؤسسة توفر جميع وسائل الأمن والسلامة كالحوذة ، الحذاء ، اللباس ، المآزر... إلخ . بالإضافة الى الدراسات العلمية التي يقوم بها التقنيون والمؤسسات الخاصة في تركيب الوسائل و الآلات و التكنولوجيات المتطورة للإنتاج مراعين شروط الهندسة البشرية في ذلك . بينما نجد 09

أفراد بنسبة 10,22% يرون أن ظروف العمل الحالية حسنة ، وهم بذلك مؤكدين على أن ظروف العمل التي توفرها المؤسسة تضمن سلامة العامل أثناء أدائه لعمله .

**الجدول رقم (25) :تأثير ظروف العمل السيئة على الأداء**

|                |       | العينة                |
|----------------|-------|-----------------------|
| النسبة المئوية | العدد | الاحتمالات            |
| 54,54%         | 48    | انخفاض معدلات الإنتاج |
| 29,54%         | 26    | انخفاض جودة الإنتاج   |
| 10,22%         | 09    | انخفاض مستوى الأداء   |
| 05,68%         | 05    | انخفاض مستوى الرضا    |
| 100%           | 88    | المجموع               |

من خلال المشاهدة الكمية للجدول رقم (25) الذي يوضح تأثير ظروف العمل السيئة على الأداء يتضح لنا أن 48 من أفراد العينة بنسبة 54,54% يقرون بأن تأثير ظروف العمل السيئة على أداء العاملين يسبب في انخفاض معدلات الإنتاج، أن 26 عاملا بنسبة 29,54% يرون بأن جودة المنتج تتراجع لما تؤثر الظروف العمل السيئة على أداء العاملين ، في حين نلاحظ أن 09 أفراد بنسبة 10,22% يرجعون تدني مستويات الأداء يرجع الى تأثير الظروف الفيزيائية السيئة في العمل ، وأن 05 أفراد يرجعون انخفاض مستوى رضا العامل الى هذه الظروف السيئة . وهذا لما تخلقه هذه الظروف السيئة من ضغط نفسي وقلق و إرهاق بدني وصعوبة الرؤية والتهوية... إلخ, مما يتسبب بدرجة كبيرة في تدني معدلات الإنتاج المطلوب إنجازها ، كما تؤثر على جودة المنتج الذي يعكس سمعة المؤسسة التجارية ،وهذا ينجر عليه تراجع في الكفاءة الإنتاجية للعامل .

**الجدول رقم (26) : مراقبة المشرف شروط السلامة والأمن**

|                |       | العينة     |
|----------------|-------|------------|
| النسبة المئوية | العدد | الاحتمالات |
| 100%           | 88    | نعم        |
| 00,00%         | 0     | لا         |
| 100%           | 88    | المجموع    |

من خلال المشاهدة الكمية للجدول رقم (26) الذي يوضح مراقبة المشرف شروط السلامة والأمن يتضح لنا: أن جميع أفراد العينة بنسبة 100% يقرون بأن المشرف يقوم دائما بمراقبة ظروف العمل ومن بينها شروط الأمن و السلامة المهنية ،وذلك لتفادي وقوع أي حادث عمل أثناء مناوبته ، علما أن الآلات يشتغل بها 03 أفواج في اليوم .أي إمكانية تهاون أو عدم انتباه الفوج السابق لشروط الأمن .يحاول المشرف الحالي تدارك حتى أخطاء من سبقوه في العمل وذلك لحماية العمال ، وضمان مناوبة في أحسن الظروف .

## الجدول رقم (27) : قيام المشرف بإعطاء نصائح وإرشادات حول الأمن والسلامة

| النسبة المئوية | العدد | العينة<br>الاحتمالات |
|----------------|-------|----------------------|
| 81,81 %        | 72    | دائما                |
| 18,18 %        | 16    | أحيانا               |
| 00,00 %        | 0     | نادرا                |
| 00,00 %        | 0     | إطلاقا               |
| 100 %          | 88    | المجموع              |

من خلال المشاهدة الكمية للجدول رقم (27) الذي يوضح قيام المشرف بإعطاء نصائح وإرشادات حول الأمن والسلامة يتضح لنا أن :

72 مبحوثا بنسبة 81,81 % يؤكدون على أن المشرف دائما يقوم بإعطاء النصائح والإرشاد حول السلامة المهنية والمحافظة على أمنهم . في حين نجد 16 فردا بنسبة 18,18 % يرون على أن المشرف يقوم بتقديم نصائح حول الأمن والسلامة بين الحين والآخر . ويهدف المشرف من تقديم المعلومات اللازمة الى حماية العنصر البشري وعناصر الإنتاج الأخرى من الإصابات الناجمة عن مخاطر بيئة العمل ومنع إصابتهم من التعرض الى الحوادث والإصابات والحوادث المهنية ، مع المحافظة على وسائل الإنتاج المادية الأخرى من التلف و إصابتها باعطاب قد توقف عجلة الإنتاج .

## الجدول رقم (28) : احترام لوائح و قوانين الأمن والسلامة

| النسبة المئوية | العدد | العينة<br>الاحتمالات |
|----------------|-------|----------------------|
| 47,72 %        | 42    | دائما                |
| 52,27 %        | 46    | أحيانا               |
| 00,00 %        | 0     | نادرا                |
| 00,00 %        | 0     | إطلاقا               |
| 100 %          | 88    | المجموع              |

من خلال المشاهدة الكمية للجدول رقم (28) الذي يوضح احترام لوائح و قوانين الأمن والسلامة يتضح لنا أن :  
42 من الأفراد بنسبة 47,72 % يؤكدون على احترامهم الدائم للوائح والقوانين الصادرة عن إدارة المؤسسة في ما يخص شروط الأمن والسلامة . في حين نجد 46 عاملا بنسبة 52,27 % يقرون باحترامهم لقواعد الأمن والسلامة بين الحين والآخر . وبما أن النسب متقاربة فإن احترام هذه القوانين يساهم في التقليل من نفقات المؤسسة التي تدفعها في علاج العمال المصابين ، و المحافظة على اليد العاملة الماهرة بصفة عامة ، و التقليل من حوادث العمل التي تتسبب في الضرر لكل من العامل وتجهيزات المؤسسة .

الجدول رقم (29) : كفاءة تعامل المشرف ، في حالة عدم الالتزام بقواعد الأمن والسلامة

| النسبة المئوية | العدد | العينة<br>الاحتمالات |
|----------------|-------|----------------------|
| 72,72 %        | 64    | عقوبة                |
| 23,86 %        | 21    | إنذار كتابي          |
| 03,40 %        | 03    | إنذار شفوي           |
| 00,00 %        | 0     | لا شيء               |
| 100 %          | 88    | المجموع              |

من خلال المشاهدة الإحصائية للجدول رقم (29) الذي يوضح كفاءة تعامل المشرف ، في حالة عدم الالتزام بقواعد الأمن والسلامة يتضح لنا أن :

64 فردا بنسبة 72,72 % يقرون بأن المشرف دائما يتخذ العقوبة كردع الانحرافات ،والتهاون وعدم الالتزام بقواعد الأمن والسلامة . في حين 21 فردا بنسبة 23,86 % يرون في الإنذار الكتابي الإجراء المتخذ من طرف المشرف ، في حالة عدم الالتزام بقواعد الأمن ، أما 03 أفراد من العينة بنسبة 03,40 % يرون أن المشرف يتخذ الإنذار الشفوي ، عند عدم التزام العامل بلوائح الأمن والسلامة المهنية .

نلاحظ مما تقدم ان المؤسسة لا تتهاون في تسليط العقوبات جراء عدم احترام العمال والتزامهم بقواعد السلامة المهنية . لأن ذلك يعرض العمال والآلات للضرر ، مما يتسبب في تراجع الكفاءة الإنتاجية للعامل جراء وقوع حوادث العمل التي تعرقل الدورة الإنتاجية ، وهذا من شأنه يعرض المؤسسة الى عقوبات من طرف مفتشية العمل التي ترفع تقارير سلبية تؤثر على اسم المؤسسة بالإضافة الى التكاليف المترتبة على الأخطاء والحوادث المهنية . وهذا ما أكدده لنا مسؤول المستخدمين عند إجراء مقابلة معه : لقد تعرض عامل لحادث مهني تهاون في احترام شروط السلامة سبب هلع لجميع الوحدات وعرقل العملية الإنتاجية ، فعند ثبوت أنه المتسبب الوحيد في الحادث تم معاقبته بفسخ عقد عمله . هذا الإجراء يؤكد على ضرورة احترام قواعد ولوائح السلامة المهنية .

الجدول رقم (30) : تحمل مسؤولية حادث العمل

| النسبة المئوية | العدد | العينة<br>الاحتمالات |
|----------------|-------|----------------------|
| 82,95 %        | 73    | العامل               |
| 17,04 %        | 15    | المشرف               |
| 00,00 %        | 0     | الإدارة              |
| 00,00 %        | 0     | الجميع               |
| 100 %          | 88    | المجموع              |

من خلال المشاهدة الإحصائية للجدول رقم (30) الذي يوضح تحمل مسؤولية حادث العمل يتضح لنا أن :

73 من أفراد العينة بنسبة 82,95% يقرون على أن العامل هو من يتحمل مسؤولية حادث العمل ، وذلك لأن العامل على اتصال مباشر بالآلات و مكان العمل الذي تحدث فيه حوادث العمل ,وهذا ما يؤكد أغلبية أفراد العينة من عمال الشحن والتفريغ والسائقين حيث يرون أن المشرف يقوم بدور الرقابة وإعطاء التعليمات اللازمة لهم. لكن هناك عمال لا يحترمون هذه التعليمات ,تؤدي الى الانحرافات من شأنها التسبب في حوادث تسبب ضرر لزملائه و وسائل الإنتاج , بذلك يتعرضون لعقوبات تصل الى التسريح . في حين يرى 15 فردا بنسبة 17,04% أن المشرف من يتحمل مسؤولية حادث العمل في اعتقادهم أن هناك مشرفين على المجموعات الإنتاجية متساهلون في تسليط العقوبة أو التقليل من الانحرافات أو حتى توضيح التعليمات للعمال مما يتسبب في وقوع حوادث مهنية تعود تبعيتها على المشرف .

**الجدول رقم (31) : دور الرقابة في تحسين الإنتاجية .**

| العينة         |       | الاحتمالات |
|----------------|-------|------------|
| النسبة المئوية | العدد |            |
| 100%           | 88    | نعم        |
| 00,00%         | 0     | لا         |
| 100%           | 88    | المجموع    |

من خلال المشاهدة الكمية للجدول رقم (31) الذي يوضح دور الرقابة في تحسين الإنتاجية يتضح لنا أن :  
 أن جميع العمال بنسبة 100% يوافقون على أن للرقابة دور رئيسي وضروري في تحسين إنتاجية المؤسسة وهذا لما يقوم به القائمون على تسيير مصالح المؤسسة ،من مهام تتمثل في تنظيم وتوجيه العمل من خلال مراقبة جميع العمليات والنشاطات وتقييمها ،كما يقومون بالإشراف على متابعة العمال في التزامهم بقوانين و لوائح العمل المقررة في المؤسسة ومدى انضباطهم في العمل ، وهذا ما يؤكد الدور الذي يقوم به المشرف في تنظيم العمل و تنفيذ الخطط والتقليل من الانحرافات ومراقبة وتقييم الأداء ، والمحافظة على استقرار و استمرار العملية الإنتاجية في أحسن الظروف الممكنة ،مع الاهتمام بالموارد البشري الذي هو ركيزة العملية الإنتاجية من خلال رفع الروح المعنوية وتشجيع العمل الجماعي و فظ النزاعات و القلق و عدم الرضا ...إلخ . كل المظاهر السلبية التي من شأنها إضعاف مردود وكفاءة العامل و أهداف المؤسسة .لذا يتضح أن للرقابة شرط ضروري ومهم في ضمان تحسين العملية الإنتاجية .

## ثانيا : نتائج الدراسة

من خلال ما تقدم حول معالجة موضوع الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين إنتاجية المؤسسة .دراسة نظرية وميدانية ، ومن خلال ما توصل إليه البحث من معطيات بعد استخدام الأدوات المنهجية اللازمة للكشف والتقصي عن إجابات لتساؤلات الدراسة ، وبعد عرض هذه النتائج وتحليلها بصورة موضوعية في ظل ما تم الاستفادة منه باستخدام المقابلة مع مسؤولي المؤسسة ،تمكنا من الوصول الى جملة من الاستنتاجات في ظل الفرضيات التي تشير إلى أن :

## 1- للرقابة البيروقراطية دور في زيادة التحكم بالعمل في المؤسسة .

يتبين من خلال تحليلنا للبيانات ،التي تمحورت حول الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها " هناك علاقة دالة بين الرقابة البيروقراطية و زيادة التحكم في العمل " .والتي عكست مجموعة من النتائج توضح الارتباطات القائمة بين متغيرات هذه الفرضية حيث تؤكد التحليلات الإحصائية على مايلي :

❖ أن معظم الشواهد الكمية التي تم الحصول عليها من أفراد العينة بنسبة 90.90% يقرون على أن المؤسسة ( لا ) تطبق القوانين البيروقراطية ، في حين 08 أفراد يرون عكس ذلك .

❖ أثبتت الشواهد الكمية التي تحصلنا عليها أن ما نسبته 67.04% يقرون أن باحترامهم الدائم في تطبيق القوانين والتعليمات الصادرة عن المؤسسة ، أما 32.95% يحرّمون تطبيق هذه القوانين والتعليمات بين الحين والآخر .

❖ تم الحصول على مل نسبته 96.59% يؤكدون بأن تطبيق القواعد و اللوائح يساهم في تحسين العمل .وما نسبته 03.40% يعتقدون أن تطبيق هذه القواعد والتعليمات لا يساهم في تحسين العمل .

❖ 48,86% من المبحوثين يقرون بأن وضوح اللوائح والتعليمات يساهم في تحديد الأدوار ،في حين ما نسبته 51,14% يرون بأن وضوح اللوائح والتعليمات يساهم في التحكم بالعمل وتحديد الأدوار كانت إجاباتهم مزدوجة .

❖ تؤكد التحليلات الإحصائية أن جميع أفراد العينة بنسبة 100 % يقرون بأن الرقابة المطبقة في المؤسسة هي رقابة مرنة .

❖ كما يؤكد جميع أفراد العينة بنسبة 100 % بأن الرقابة اللصيقة لا تساهم في زيادة التحكم في العمل .

❖ تؤكد لنا الشواهد الإحصائية أن أغلبية الأفراد بنسبة 76.13%، يقرون بأنه في حالة تغيب العامل عن العمل يتم تنبيهه شفويا في حالة لم يتكرر ذلك .وأن ما نسبته 15.90% يرون أن الإنذار الكتابي هو

الطريقة الأنسب والمعمول بها في حالة تكرار الغياب . في حين نجد ما نسبته 07.95% تلقوا عقوبات متفاوتة جراء تكرار الغياب عن العمل .

❖ أثبتت الشواهد المتحصل عليها أن ما نسبته 86.36% يؤكدون بأن الالتزام باللوائح و القوانين ومراقبة المشرف لمدى تطبيقها يساهم في الالتزام العامل بمواقيت العمل . أما 13.63% يرون بأن مراقبة المشرف لمدى التزام العامل باللوائح والقوانين يساهم في زيادة أداء العامل .

### النتيجة الجزئية الأولى :

من خلال المعطيات التي توصل إليه البحث بعد تحليل المعطيات . تبين أن القوانين التي تعمل بها المؤسسة تتم وفق معايير وضوابط القانون الداخلي والذي هو مؤثر من طرف الهيئات المخول لها قانونا بمراجعته والمصادقة عليه كمفتشية العمل الولائية و المحكمة التابعة لإقليم الاختصاص . يعني أن المؤسسة خاضعة هي نفسها الى قوانين في تنظيم عملها . هذا ما أكدته لنا مسؤول مصلحة المستخدمين . هذه القوانين واللوائح تفرض على العامل تطبيقها واحترامها، كما تضمن حقوقهم و مكتسباتهم . وهذا ما لمسناه في أغلبية إجابات المبحوثين. في أنهم يلتزمون بتطبيقها واحترامها كونها توضح أدوار كل فرد في المؤسسة وتجنب الوقوع في الأخطاء والمشاكل وهذا ما يعزز زيادة في التحكم بالعمل بصورة أكبر . غير أن ما تم التوصل إليه هو أن المؤسسة تحترم تطبيق اللوائح القانونية المعمول بها، بعيدا عن الأسلوب البيروقراطي في صورته السلبية . وهذا ما أكدته جميع مفردات الدراسة في الدور الايجابي الذي يقوم به المشرف المتواجد في جميع مراحل العملية الإنتاجية ،والذي يعكس درجة الرسمية في العمل والتي تجعل العامل أكثر التزاما وتحكما في عمله مما يعزز الروح المعنوية والثقة بين العامل والمشرف و هو ما يزيد من كفاءته الإنتاجية خاصة لدى العمال الجدد. كما توضح النتائج أن جميع العمال يقرون بحرصهم الدائم على تواجدهم في أوقات العمل المعمول بها (نظام المناوبة) . كون أن وقت العمل هو تكلفة تؤثر على الإنتاج وأن أي تغيب عن العمل يواجهه بعقوبة حسب درجات مختلفة ، تبين أن المشرف يقوم بمراقبة مدى التزام العمال باللوائح والقوانين المنظمة للعمل ، مما يحقق الانضباط وتحمل المسؤولية .

نستنتج مما تقدم أن الرقابة البيروقراطية في صورتها الايجابية من خلال التزام العمال ،بتطبيق واحترام اللوائح و القوانين المنظمة للعمل . يساهم في زيادة التحكم بالعمل ووضوح هذه التعليمات يسمح بوضوح دور كل عامل في المؤسسة . وهذا يفيد الى أن هناك علاقة ترابطية بين الرقابة البيروقراطية و التحكم في العمل ، حيث أنه كلما كانت هناك رقابة رسمية بضوابط قانونية كلما كان هناك تحكم تام بالعمل . وهذا يقودنا الى أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت .

## أ- النتائج في ظل الدراسات السابقة :

❖ دراسة إيمان محامدية " الرقابة التنظيمية والأداء " دراسة ميدانية بمركب تمبيع الغاز الطبيعي بسكيكدة . 2009/2008 .

التي توصلت الى أن هناك علاقة ترابطية بين وضوح القواعد البيروقراطية و الأداء . أي أن الإلتزام بالقواعد البيروقراطية يؤدي الى التحكم في العمل ، على اعتبار أن كل من وضوح اللوائح التنظيمية ووضوح القوانين و الانضباط تؤدي الى إنجاز العمل في مواعيده و السرعة في الإنجاز.(1)

❖ دراسة بوسفت أمال " الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال " دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بيجل 2016/2015 .

خلصت هذه الدراسة في سعيها تأكيد فرضية أن التطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية . تبين أن القوانين واضحة بالنسبة للعمال لأن المؤسسة تعمل على توزيع دليل المؤسسة على كل عامل جديد يلتحق بالمؤسسة ، يتضمن هذا الدليل القانون الداخلي للمؤسسة ، وكذا العمال يلتزمون بتطبيق القوانين الصادرة عن المؤسسة بدقة ، فإتباع الدقة في الأداء يجنب الوقوع في الأخطاء والمشاكل داخل العمل . كما أن المؤسسة تسهر على التطبيق الصارم للقوانين وهو أمر تقبله العمال ، حيث اعتبروا ذلك أكبر عامل يؤدي إلى إنجاز العمل في وقته المحدد .(2)

## ب- نتائج الدراسة في ظل الاتجاهات النظرية :

توصلت نتائج هذه الدراسة إلى تحقيق صدق الفرضية الأولى ، والتي مفادها أن " للرقابة البيروقراطية دور في زيادة التحكم بالعمل في المؤسسة " . بحيث توصلنا إلى أن الإلتزام باللوائح والإجراءات و ضوابط العمل وفق القوانين الداخلية المعمول بها تؤدي في احترامها و العمل بها إلى تحديد الأدوار ووضوح حدود المسؤوليات ، كما أن احترام مواقيت العمل وبذل الجهد اللازم لأداء المهام ، يضمن إنتاجية عالية وبأقل التكاليف و التي يسعى كل تنظيم إلى تحقيقها . وهذا ما أكدته المدارس الكلاسيكية في مجال الإدارة من خلال ما قدمته :

- النظرية البيروقراطية " ماكس فيبر " التأكيد على التسلسل الهرمي للسلطة بما يضمن عملية الرقابة في جميع المستويات . وتقسيم العمل على أساس التخصص بما يضمن تحديد الأدوار . وضرورة وضوح اللوائح وتطبيقها ، بما يضمن التحكم التام في العملية الإنتاجية .

(1) إيمان محامدية : مرجع سابق ، ص 6154 - ص 156 .

(2) بوسفت أمال : مرجع سابق ، ص 153 .

- نظرية الإدارة العملية " تايلور " كما أكد هو الآخر على ضرورة تقسيم العمل ، وقياس الحركة والزمن لكل عملية إنتاجية ، بالإضافة إلى مبدأ التعاون بين الإدارة والعمال، وهو ما يضمن توجيه مستمر ومراقبة الأداء الفعلي للعمال بما هو مخطط له . وهذا ما توصل إليه " فيول " ضمن مبادئ الإدارة (14) . فإن مبدأ وحدة الأمر والتوجيه ، يساعد التركيز على الانضباط والالتزام بقواعد العمل . بما يضمن عمل جماعي يتميز بالمساواة والعدالة بين العمال ، من أجل رفع معنوياتهم بما يحقق تحكم فعلي بالعملية الإنتاجية .
- كما أكد " ماكريجور " من خلال الفرضيات التي قدمتها نظريته X . والتي تتبني هي الأخرى الفكر الكلاسيكي في الإدارة .
- وحتى النظريات الحديثة مثل نظرية A . أكدت على نفس فرضيات المدرسة الكلاسيكية في التنظيم كتقسيم العمل ، الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات ، تقييم رسمي للأداء .

## 2- للرقابة التشاركية دور في زيادة الفعالية الإنتاجية في المؤسسة .

- يتبين من خلال تحليلنا للبيانات ، التي تمحورت حول الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها " هناك علاقة دالة بين الرقابة التشاركية و زيادة الفعالية الإنتاجية " . والتي توصلنا إلى مجموعة من النتائج توضح الارتباطات القائمة بين متغيرات هذه الفرضية حيث تؤكد التحليلات الإحصائية على مايلي :
- ❖ جميع أفراد العينة يؤكدون بنسبة 100 % بأن الثقة بين المشرف والعامل أمر ضروري لزيادة الإنتاجية .
  - ❖ كما تؤكد لنا الشواهد الإحصائية أن ما نسبته 54.54% يقرون بأن المشرف يعتمد على العمل الجماعي و مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ، في 45.45% يرون بان المشرف أحيانا ما يقوم بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات .
  - ❖ أن معظم الشواهد الكمية التي تم الحصول عليها من أفراد العينة بنسبة 84.09% يقرون بأن المسؤولية على الإنتاج ، تكون بصورة جماعية . أما نسبة 11.36% يرون عكس ذلك في أن تحمل المسؤولية يكون بصورة فردية .
  - ❖ كما تؤكد جميع الشواهد الإحصائية بنسبة 100 % يقرون بأن العمل الجماعي المتميز بالروح المعنوي يساهم في زيادة إنتاجية العمال .

- ❖ أغلبية أفراد العينة بنسبة 77.27% يرجعون عدم الشعور بجرية التصرف و الاستقلالية عن المشرف ، إلى قواعد العمل المفروضة في المؤسسة . أما 22.72% يرون بأن الآلية والتكنولوجيات الحديثة المستخدمة في العملية الإنتاجية هي التي تفرض عليهم الشعور بعدم الحرية والتصرف في الأعمال .
- ❖ كما تؤكد أغلبية الشواهد الإحصائية بنسبة 72.72% تقر بأن المشرف يقوم بمدح وتشجيع العمال أثناء العمل ، بهدف محاولته زيادة كميات الإنتاج . في حين يرجع 27.27% أن هدف المشرف هو محاولته رفع أداء وكفاءة العمال .
- ❖ أما عن مشاركة المشرف للعمال في تأدية مهامهم يرجعها المبحوثين حسب الحالة أو الموقف . نجد نسبة 52.27% يرون بتدخل المشرف إلى صعوبة العمل ، في حين 36.36% يرجعونها في حالة أخطأ العامل . أما نسبة 11.36% فيرون أن المشرف أحيانا ما يشارك عماله .
- ❖ جميع المشاهدات الإحصائية بنسبة 100% يؤكدون على أن الدورات التدريبية التي يتلقونها تتم داخل المؤسسة .

#### النتيجة الجزئية الثانية :

من خلال البيانات التي توصلت إليها الدراسة و بعد تحليلها. تبين أن عامل الثقة بين المشرف والعمال أمر ضروري في العملية الإنتاجية وذلك لما يترتب عليه من رفع للروح المعنوية ، وتشجيع للمبادرة و منح العمال الفرصة في إظهار مهاراتهم . مما يحقق ضمان منتج جيد بالمواصفات المطلوبة . فاستماع المشرف لآراء وانشغالات العمال يشجع على تطوير أفكارهم ومقترحاتهم وتحسين طرق العمل مما يؤثر على أداء و رفع الكفاءة الإنتاجية في صورتها الصحية . وهذا ما يتحقق بالعمل الجماعي الذي يشارك فيه المشرف في أغلب الأحيان و المتميز بالثقة و التشجيع في شكل صرف علاوات أو ترقية ، يحاول من خلالها ضمان سير الدورة الإنتاجية بسلاسة وتحقيق أعلى مستويات إنتاج مما يحقق أهداف المؤسسة ، وهذا تسعى إليه إدارة المؤسسة من خلال برمجة دورات تدريبية تسمح لعمالها باكتساب مهارات جديدة والرفع من القدرات و الأفكار التي تساهم في زيادة إنتاجيتها . من هنا يتضح أن المؤسسة تتبنى رقابة مرنة عكس أسلوب الرقابة اللصيقة على المرؤوسين والدور التشاركي المنصهر في المجموعة الذي يقوم به المشرف كونه جزء من العملية الإنتاجية . وهذا ما تؤكد أفكار " التون مايو " و زملاؤه في مدرسة العلاقات الإنسانية ، الذين وجهوا اهتمامهم للعنصر البشري واعتبروه أهم العناصر في المؤسسة . وهو ما يبين صدق الفرضية الثانية والتي مفادها " للرقابة التشاركية دور في زيادة الفعالية الإنتاجية في المؤسسة " .

## أ- النتائج في ظل الدراسات السابقة :

❖ دراسة بوسفط أمال " الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال " دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بيجبل 2015/2016 .

حيث خلصت هذه الدراسة على أن الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء المورد البشري ،تعمل على منح الفرصة للعمال في المشاركة في اتخاذ القرارات مما يعزز الشعور بالارتياح و الثقة بين الرئيس والمرؤوس , كما أن الرقابة التشاركية المبنية على التفاهم والثقة كفيلة بتحقيق الرضا و بالتالي زيادة الإنتاج مع جودة عالية. كما توصلت هذه الدراسة على أن التدريب يفيد في اكتساب مهارات جديدة كأسلوب تسعى المؤسسة إلى تحسين أداء أفرادها , كما توصلت أيضا أنه إذا سادت العلاقات الإنسانية في التعامل بين المشرف والمرؤوسين فإن ذلك يبعث على زيادة روح التعاون والولاء للعمل وهذا ما ينعكس إيجابا على إنتاجية المؤسسة . (1)

## ب- نتائج الدراسة في ظل الاتجاهات النظرية :

توصلت نتائج هذه الدراسة إلى تحقيق صدق الفرضية الثانية ،والتي مفادها أن " للرقابة التشاركية دور في زيادة الفعالية الإنتاجية في المؤسسة " . من خلال تأكيدها على أن الاهتمام بالمورد البشري يؤثر على العملية الإنتاجية بصورة كبيرة . وذلك بإتباع المؤسسة الرقابة المرنة كنموذج تسيير يقوم على مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تسمح بتنمية قدرات والمؤهلات مما يعزز من كفاءة أداء أفرادها . فالاهتمام بالبعد الاجتماعي يحقق استقرار العامل وتحمله المسؤولية مما يحقق رضا وظيفي . يشعره بأنه جزء من المنظمة لا أداة في يد المسؤول فقط . وعليه فقد وافقت عدة مدارس فكرية في تأكيدها على النموذج الديمقراطي في التسيير هو الأنسب . نذكر أهمها :

- مدرسة العلاقات الإنسانية " التون مايو " الذي ركز على البعد الاجتماعي للعامل , كما اعتمد على الرقابة المرنة والمشاركة في اتخاذ القرارات ،بما يضمن التزام العمال بتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .
- نظرية Y " ماكريجور " والذي يؤكد على نتائج " التون مايو " ويضيف أن الإنسان طموح ومحب للعمل و يسعى إلى تحقيق احتياجاته ويلتزم بتحقيق أهداف المؤسسة دون فرض رقابة صارمة عليه .

(1) بوسفط أمال : مرجع سابق،ص 153.

- كما ذهب كل من " ماسلو " و " هرزبرغ " إلى الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل وتحقيق احتياجاته ورغباته ،التي تدفعه وتحفزها إلى تحقيقها من المؤسسة . لذا فإن تحديد الاحتياجات وتوفيرها ،يتطلب من المشرف جهدا ومعاملة خاصة لمعرفتها .والتي تؤدي إلى رفع مستوى الأداء ،بما يضمن زيادة الكفاية الإنتاجية للمؤسسة .
- في حين ذهب " سلزنيك " إلى ضرورة تفويض السلطة ،والذي يحقق انخفاض معدلات النقل والتغيير مما يسمح بقدر من الرقابة ،يسعى كل قسم إلى تحقيق مصالحه من أجل الوصول إلى الأهداف العامة للمؤسسة .
- كما أكدت نظرية الدافعية " ليكرت " على القيادة الديمقراطية .وذلك بتوجيه الإشراف على الإنتاج إلى الإشراف على العاملين .
- أما ما توصلت له النظرية الحديثة في التنظيم J ،هو ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من أجل تحقيق أعلى مستويات إنتاجية .

### 3- للرقابة على بيئة العمل دور في رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة .

- يتبين من خلال تحليلنا للبيانات ،التي تمحورت حول الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها " هناك علاقة دالة بين الرقابة على بيئة العمل و رفع الكفاءة الإنتاجية " .والتي توصلنا إلى مجموعة من النتائج توضح الارتباطات القائمة بين متغيرات هذه الفرضية حيث تؤكد التحليلات الإحصائية على مايلي :
- ❖ أن جميع الشواهد الإحصائية بنسبة 100 % يؤكدون على وجود مخطط الأمن للمؤسسة يحتوي لوائح وقوانين ، يخضع لها الجميع والتي توفر الحماية لهم .
  - ❖ أغلبية أفراد العينة بنسبة 89.77% يقرون بأن ظروف العمل الفيزيائية بأنها ظروف جيدة ،في حين أن نسبة 10.22% ترى بأن ظروف العمل الفيزيائية حسنة .
  - ❖ لكن فيما يتعلق الأمر بتأثير ظروف العمل السيئة على الأداء فقد تباينت الإحصائيات حسب الاحتمالات الممكنة .فنجد ما نسبته 54.54% ترى بأن ذلك يؤدي إلى انخفاض معدلات الإنتاج .أما نسبة 29.54% ترى بأن هذا التأثير على الأداء يؤدي إلى انخفاض جودة الإنتاج .في حين نسبة 10.22% ترجع ذلك إلى انخفاض مستوى الأداء ،و نسبة 05.68% ترى بأن تأثير ظروف العمل على الأداء يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا .

- ❖ تؤكد جميع الشواهد الإحصائية بنسبة 100 % على المشرف يقوم دائما بمراقبة شروط الأمن والسلامة أثناء العمل .
- ❖ أغلبية المبحوثين بنسبة 81.81% يؤكدون على أن المشرف دائما يقوم بإعطاء نصائح وإرشادات حول لوائح الأمن والسلامة. أما نسبة 18.18% ترى بأن أحيانا ما يقوم المشرف بذلك .
- ❖ من خلال المشاهدات الإحصائية توصلنا إلى نسبة 47.72% تقرر على التطبيق والاحترام الدائم للوائح والقوانين الخاصة بالأمن والسلامة المهنية، في حين نسبة 52.27% تقرر بتطبيق هذه اللوائح بين الحين والآخر .
- ❖ كما تؤكد أغلبية المبحوثين بنسبة 72.72% يقوم المشرف بتسليط عقوبات متفاوتة في حالة عدم التزام العمال بقواعد الأمن والسلامة، في حين نجد نسبة 23.86% يرون أن المشرف يقوم بتطبيق الإنذار الكتابي، في حالة عدم الالتزام بهذه القواعد، أما ما نسبته 03.40% يرون أن المشرف يتخذ الإنذار الشفوي كإجراء في حالة عدم الالتزام بقواعد الأمن والسلامة .
- ❖ أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 82.95% يقرون على أن العامل هو من يتحمل مسؤولية حادث أو خطأ مهني في حين نسبة 17.04% ترى بأن المشرف هو من يتحمل المسؤولية عند حدوث أي خطأ او حادث مهني.

### النتيجة الجزئية الثالثة :

من خلال البيانات التي توصلت إليها الدراسة و بعد تحليلها.تأكد لنا أن إدارة المؤسسة تقوم بعدة إجراءات من أجل توفير الأمن للعاملين وبممتلكاتها،وهذا ما لمسناه في توفرها على مخطط الأمن الداخلي والذي يتضمن لوائح وتعليمات تضمن سلامة وأمن العمال والوسائل والتجهيزات ,وذلك باستخدام أساليب علمية لمواجهة المخاطر والحوادث المهنية والتقليل منها .من هنا يظهر دور المشرف في المراقبة الصارمة و الدائمة لوسائل الإنتاج وتقديم النصائح والإرشادات اللازمة للعمال ،لتفادي وقوع أي حادث قد يعرقل العملية الإنتاجية وهذا ما أكده جميع المبحوثين .والتي أوضحت النتائج أن هناك بعض العمال يتهاونون في الاحترام والالتزام بهذه التعليمات مما يؤدي إلى أخطاء مهنية تتسبب في حوادث جسدية وأخرى على المعدات والتي ترتب عليها عقوبات تصل حتى الفصل وإنهاء علاقة العمل . كما توصلنا إلى معطيات مختلفة بين أفراد العينة لكن أغليتها تؤكد على أن الظروف السيئة لبيئة العمل يؤثر على أداء العاملين ورضاهم ،والذي يتسبب في انخفاض معدلات الإنتاج وجودتها . غير أن المؤسسة تتوفر على إمكانيات وتجهيزات وتكنولوجيات

بمواصفات عالمية، توفر أفضل الشروط التي تضمن أمن وسلامة العامل. من هنا نستنتج أن المسؤولية تقع على عاتق العامل الذي يتسبب في وقوع الحادث المهني. بسبب الإهمال أو عدم احترام تعليمات وتوجيهات المشرف وهذا لأن بيئة العمل تتوفر على جميع شروط الأمن والسلامة وهذا ما أكدته أغلبية الباحثين في أن الحوادث التي وقعت بالمؤسسة كان وراءها العامل بدرجة أولى. فالرقابة على كفاءه الأعمال التنفيذية والعمل على تصحيح الأخطاء فور وقوعها أو اكتشافها، واتخاذ القرارات التي تضمن تلافي تكرار تلك الأخطاء مستقبلا مما يحسن من أداء العاملين في خطوط الإنتاج. وعليه فإن توفير الوسائل الصحية يساعد على مراقبة بيئة العمل مما يمنح الشعور بالراحة والرضا أثناء تأدية المهام. والذي يؤدي إلى إنتاجية بجودة عالية و بأقل التكاليف. وهنا يأتي دور المهندسين ( علم الأرغونوميا ) في حسن التخطيط والهندسة البشرية والتكنولوجية للمصنع، ودور المشرفين على مراقبة وتنظيم سير العملية الإنتاجية. بتحقيق بيئة أكثر سلامة و أمانا و التقليل من الجهد قدر الإمكان بما يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة. وهو ما يبين صدق الفرضية الثالثة والتي مفادها " للرقابة على بيئة العمل دور في رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة".

#### أ- النتائج في ظل الدراسات السابقة :

❖ دراسة سهام بن رحمون " بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية بكلية ومعاهد جامعة باتنة، بسكرة، 2014/2013 .

خلصت هذه الدراسة إلى أن العناصر المادية لبيئة العمل تأثيرا قويا على رضا العاملين. ويرجع ذلك إتباع أسلوب القيادة الإدارية في بيئة العمل الداخلية محفز للأداء الوظيفي وهذا بتطبيق قواعد وقوانين وإجراءات منظمة لبيئة العمل الداخلية، ومراقبة مستوى الأداء الوظيفي في ضل هذه القوانين. كما توصلت إلى أن العلاقات الرسمية وغير الرسمية في ضل روح الفريق تعمل على تحقيق رضا وظيفي مما يعكس وجود علاقات إنسانية بين العمال. أما فيما يخص العناصر المادية في بيئة العمل كالإضاءة والتهوية والحرارة... إلخ. فقد كان التأثير ايجابي على رضا العمال وهذا نظرا لتوفر جميع الشروط الضرورية للعمل. حيث خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن لعناصر بيئة العمل الداخلية ( المادية والإدارية) تأثير عال على الأداء الوظيفي للعاملين. (1)

(1) سهام بن رحمون : بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بكلية ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم

## ب- نتائج الدراسة في ظل الاتجاهات النظرية :

توصلت نتائج هذه الدراسة إلى تحقيق صدق الفرضية الثالثة، والتي مفادها أن " للرقابة على بيئة العمل دور في رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة ". وهو ما لمسناه في ما توصلت اليه الاتجاهات النظرية السابقة نذكر .

- نظرية الإدارة العملية " تايلور " مبدأ الاختيار العلمي والموضوعي في التوظيف، والتوجيه المستمر لهم، وفرض الضبط الصارم لإجراءات الأمن والسلامة. ومراقبة الأداء وفق اللوائح و الخطط المطلوبة . كما أكد على ضرورة توفير الظروف الفيزيائية ( الإنارة، التهوية...إخ) والتي يرى بأنها ضرورية من أجل تحقيق أعلى معدلات إنتاجية .
- كما أشار " ماسلو " من خلال هرم تدرج الحاجات إلى ضرورة الحاجة إلى الأمن والسلامة . من جميع الأخطار التي قد يتعرض لها.
- في حين نجد " هرزبرغ " في تقديمه إلى نوعين من العوامل المؤثرة في العمل، هناك عوامل الصيانة أو الوقاية والتي تؤثر سلبا على العمل في حالة غيابها مما ينعكس على رضا العاملين والذي بدوره يؤثر في كفاءتهم وقدراتهم الإنتاجية .

## النتائج العامة :

بعدها تم تحقيق صدق الفرضيات الجزئية وأبعاد موضوع الدراسة . وهذا ما أكده كذلك جميع أفراد العينة يتضح لنا :

- أن من أجل التحكم التام في مجريات العمل لا بد من تطبيق رقابة صارمة دقيقة . تتميز بالموضوعية والالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية، الموجهة الى الإنتاج بالدرجة الأولى، وتحقيق الأهداف المسطرة . وهذا ما يحققه نمط الرقابة البيروقراطية في صورتها الإيجابية .
- كذلك تعد عملية الرقابة التشاركية الموجهة الى العنصر البشري، من أهم الأنماط التي تحقق فعالية إنتاجية . بما تسمح بتحقيق حرية نسبية للعامل، كما أنها تشجع على تحمله المسؤولية من خلال مشاركته في اتخاذ القرارات. هذا التوجه نحو الاهتمام باحتياجات العامل ومتطلباته يسمح بزيادة الفعالية وتحقيق مستويات أداء عالية .

- إن الاهتمام ببيئة العمل ،من خلال المتابعة الدورية والرقابة الصارمة .التي تضمن الأمن والسلامة للعامل و وسائل الإنتاج .تحقق للمؤسسة كفاءة إنتاجية عالية . لما تلعبه هذه العملية في صيانة جميع عوامل الإنتاج بما فيها العنصر البشري .فتحقيق ظروف عمل جيدة يصاحبه استقرار و رضا وظيفي ،يضمن كفاءة في الإنتاجية .

ومن خلال ما تم عرضه توصلنا إلى تحقيق صدق الفرضية الرئيسية ،على أن للرقابة التنظيمية دور في تحسين إنتاجية المؤسسة .

## خاتمة

لقد تعددت الدراسات حول موضوع الرقابة التنظيمية، وبين متغيرات تنظيمية تعددت هي الأخرى بحسب أهداف المنظمة و تعد عملية قياس حجم المخرجات مقارنة بحجم المدخلات من أهم ما تطمح إليه أي مؤسسة تسعى الى تحسين إنتاجيتها كما ونوعا وبأقل تكاليف، و هذا كل حسب وجهة نظره وتبنيه لأحد المداخل النظرية الكبرى في الفكر الإداري .

ومن خلال ما تقدم عرضه حول موضوع الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين إنتاجية المؤسسة .ضمن فصول الدراسة النظرية والميدانية . توصلنا من خلالها الى نتيجة نهائية انطلاقا من التساؤل الرئيسي والذي مفاده :

### هل للرقابة التنظيمية دور في تحسين إنتاجية المؤسسة .؟

وقد انبثق عن هذا التساؤل مجموعة من الفرضيات التي مفادها :

- للرقابة البيروقراطية دور في زيادة التحكم بالعمل في المؤسسة .
- للرقابة التشاركية دور في زيادة الفعالية الإنتاجية في المؤسسة .
- للرقابة على بيئة العمل دور في رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة .

وبعد الدراسة والتحليل للتحقق من الصدق الإمبريقي للفروض .وهذا باستخدام الأساليب المنهجية المناسبة .

تمكنا من الوصول الى أن وضوح اللوائح والقوانين التنظيمية و الصرامة في تطبيقها و الالتزام بها . يؤثر ذلك على التحكم في الأداء . من خلال تحديد الأدوار و توزيع المسؤوليات وتدرج هرمي للسلطة كل هذا يضيف على التنظيم الرسمية المطلوبة لتحقيق أهدافه .

كما مكنتنا هذه الدراسة من معرفة أي الأنماط الرقابية التي يفضلها العامل أثناء تأدية مهامه . و يتمثل ذلك في نمط الرقابة الموجه نحو متطلبات العمال، من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات و الاهتمام باحتياجاتهم النفسية والاجتماعية... إلخ . من أجل كسب رضاهم وشعورهم بتحمل المسؤولية واستقرارهم في مناصب عملهم .

إلى جانب هذا فقد مكنتنا الدراسة، أن الاهتمام ببيئة العمل يعد من أولويات المؤسسة . وذلك لما له أهمية كبرى في المحافظة على أمن وسلامة العاملين من جهة ، والحفاظ على التكنولوجيات و وسائل العمل ومصادره

من جهة أخرى .حيث يضمن ذلك الاستقرار اللازم و تفادي أي انحراف قد يمس الخطط والأهداف المراد تحقيقها .من شأنها عرقلة العملية الإنتاجية .

و رغم كل ما توصلت إليه هذه الدراسة ،فإن موضوع الرقابة التنظيمية.يبقى من أهم المواضيع المثارة في مجال الفكر الإداري .لما له من ارتباط بباقي العمليات الإدارية الأخرى .بالإضافة كونه متغير ديناميكي مرن يمكن ربطه بمختلف المتغيرات التنظيمية الأخرى.والتي تسعى المؤسسة في كل مرة البحث في طرق تحسين إنتاجيتها والرفع من كفاءة أدائها ، والذي يمكنها من تحقيق أهدافها .

## اقتراحات الدراسة :

بناء على ما تم الوصول إليه من نتائج بعد الدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة ( مطاحن البركة ) وبعد عرض أهم النظريات والمدارس الفكرية التي تناولت إشكالية الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين إنتاجية المؤسسة .

نقدم ضمن هذه الدراسة توصيات يمكن الاستفادة منها في الدراسات العلمية و الاستعانة بها كدراسة سابقة أو مشابها لغيرها من الدراسات التي تناولت متغيرين (الرقابة التنظيمية ) ( تحسين الإنتاجية ) هما في غاية الأهمية لأي مؤسسة إنتاجية تسعى إلى تحقيق ريادة ومكانة في السوق الوطنية وحتى الدولية ومن أهم التوصيات التي يمكن تقديمها نذكر :

❖ المورد البشري ، يجب على أي مؤسسة الاهتمام به ، من بداية التحاقه إلى غاية نهاية مساره المهني . وذلك من حيث الاختيار الأنسب والاستقطاب الأمثل لذوي الكفاءات والخبرات التي يعول عليها في تحقيق الخطط الإستراتيجية بما يضمن تحقيق الأهداف الحالية و المستقبلية للمؤسسة .

❖ التدريب ، تعمل المنظمات الحديثة الى إكساب أفرادها مهارات وخبرات ضمن حياتهم المهنية عن طريق دورات تدريبية سواء داخلية أو خارجية . وهنا يأتي الإلتزام بالعنصر البشري الذي ترى هذه المنظمات الطامحة الى العالمية أن الثروة الحقيقية تكمن في المورد البشري ، الذي يحقق لها الربح ويضمن لها التطور و المنافسة .

❖ وضع نظام داخلي مثالي وموضوعي ، يمتاز بالدقة والوضوح وتحديد الأدوار ...إلخ . بما يضمن حقوق العمال ويفرض عليهم واجباتهم دون تداخل في المسؤوليات . كما يتميز بلوائح وقوانين تخضع لهيئات رقابية كمفتشية العمل .

❖ التحفيز ، من أهم العناصر المؤثرة على أداء المورد البشري في أي منظمة ، سواء في المستويات الدنيا بين العامل والمشرف أو بين الرئيس والمرؤوس في جميع المستويات . وتؤثر إيجابا وبصورة مباشرة الحوافز المادية مثل :تقديم منح وإعانات خاصة في المناسبات و الأعياد الدينية و حتى المناسبات الاجتماعية كالدخول المدرسي... إلخ . أو في شكل ترقيات وتقلد مناصب عليا .

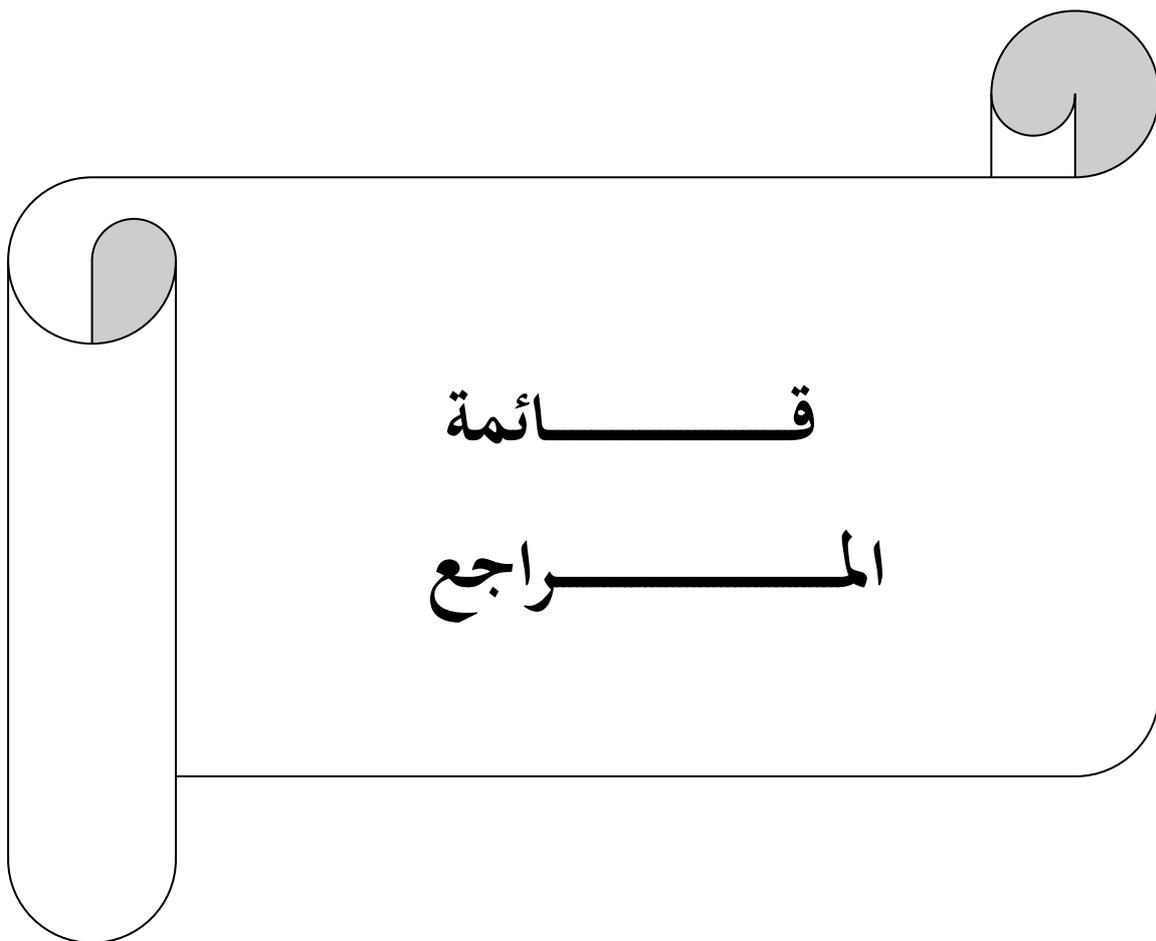
❖ التكنولوجيا ، من أسباب نجاح أي مؤسسة تطمح الى تحقيق منتج ذو علامة ونوعية وجودة تنافسية . كما تسهل من أداء العاملين . وتحقق أعلى مستويات إنتاجية بأقل تكلفة وفي أقل مدة زمنية .

❖ التسويق ، لإتمام الدورة الإنتاجية بنجاح لابد من وضع إستراتيجيات فعالة في جعل كل المدخلات الى مخرجات قابلة للاستهلاك ، وهنا يأتي دور عملية التسويق و مندوب المبيعات الذي يقوم دائما بالبحث عن

فرص إضافية و دراسة متطلبات السوق ( الزبائن) التي تسمح بتحقيق أرباح تسعى إليها أي مؤسسة إنتاجية  
تطمح للبقاء في ظل تنافسية عالية .

❖ السلامة المهنية و الأمن الصناعي ، كما لا ننسى دورها في تحقيق الاستقرار وضمنا الحماية اللازمة للعاملين  
أثناء تأدية مهامهم ، فهي من أهم العناصر المؤثرة والمحفزة على الأداء ورضا الوظيفي المطلوب . فلا بد من  
ضوابط صارمة ومراقبة دائمة ، لتجنب وقوع أي حوادث قد تسبب خسائر بشرية أو خسائر في المعدات  
والآلات .

❖ جهاز إداري ، عالي المستوى يسمح بوضع استراتيجيات فعالة على المستوى المتوسط أو البعيد والذي يقوم  
بتسيير و توجيه ومراقبة جميع الأنشطة التي تقوم عليها المؤسسة .



## قائمة المراجع

### أولا : المراجع باللغة العربية

#### أ-الكتب

- 1-أبو بكر مصطفى بعيه :الرقابة الإدارية في المنظمات ،المنظمة العربية لعلوم الإدارة ,العدد 273،عمان،الأردن 1983،.
- 2-أحمد رشاد موسى :اقتصاديات المشروع الصناعي ،دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1970.
- 3-أحمد بن مرسللي:مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال،ط2،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر 2005،.
- 4-السيد الحسيني:النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم،ط2،دار المعارف للنشر،القاهرة،1977.
- 5-أمين عبد العزيز حسن:إدارة الأعمال،دار قباء،القاهرة،2001.
- 6-باركر وآخرون :علم الاجتماع الصناعي ،ترجمة محمد علي محمد وآخرون ،منشأة المعارف، الإسكندرية ،دون سنة طبع.
- 7-بيان هاني حرب :مدخل إلى إدارة الأعمال ،الدار العلمية للنشر.الأردن،2000.
- 8-جون جاكسون و آخرون :نظرية التنظيم،ترجمة خالد حسن رزوق،معهد الإدارة العامة،السعودية،1988.
- 9-حسن إبراهيم بلوط :المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ،ط1،دار النهضة العربية ،لبنان2005
- 10-حسن حريرم :إدارة المنظمات،ط1،مكتبة حامد ،عمان ،2003.
- 11-حسن عماد مكاوي،ليلي حسين السيد :الاتصال ونظرياته المعاصرة ،الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة، 2006.
- 12-طلعت إبراهيم لطفى :علم اجتماع التنظيم ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة،2007 .
- 13-محمد توفيق ماضي ،إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل اتخاذ القرارات)،الدار الجامعية،مصر،1999.
- 14-محمد عبد الله عبد الرحيم :أساسيات الإدارة والتنظيم،الشركة العربية للنشر،القاهرة،1992.
- 15-محمد علي محمد:علم اجتماع التنظيم،دار الكتب الجامعية،الإسكندرية،2003.
- 16-محمد عادل العاقل:مبادئ التحليل الاقتصادي،جامعة حلب،1979.
- 17-محمد سيد فهمي :التحليل في طريقة العمل مع الجماعات ،المكتب الجامعي الحديث،الأزاريطة،الاسكندرية،1998،ص144.
- 18-محمد سيد فهمي ،طريقة العمل مع الجماعات ،المكتب الجامعي الجديد، الازاريطة،الاسكندرية، 1998.
- 19-محمد فريد الصحن وآخرون:مبادئ الإدارة،الدار الجامعية ،الإسكندرية،2001.

- 20- محمد قاسم القيروتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 21- محي الدين الأزهرى: الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، القاهرة، دون سنة طبع.
- 22- موسى الجوزي: التطوير التنظيمي (أساليب ومفاهيم حديثة)، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
- 23- مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات، دار عالم الكتاب الحديث، ط1، الأردن، دون سنة طبع.
- 24- نادر محمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، 2002.
- 25- ناصر محمد العدلي: السلوك الانساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- 26- عبد الله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيمي، دار المعارف الجامعية، الاسكندرية، 1994.
- 27- \_\_\_\_\_: علم اجتماع الصناعي النشأة والتطور، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1999.
- 28- عبود عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، الدار المنير، دمشق، 2004.
- 29- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
- 30- \_\_\_\_\_: إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1991.
- 31- \_\_\_\_\_: الإدارة العامة، دار غريب للنشر، القاهرة، دون سنة طبع.
- 32- علي الشريف ومدحت الدين: الإدارة والتنظيم، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007.
- 33- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط2، دار المسيرة، عمان، 2007.
- 34- علي غربي: منهجية أبحاث المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، الجزائر، 2006.
- 35- سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة فيها، دار مجدلاوي، عمان، 2004.
- 36- سعد مرسي بدر: الايدولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، دار المعارف الجامعية، الاسكندرية.
- 37- سعيد بن عامر وعلي عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وادي سرفيس، القاهرة، 1988.
- 38- سعيد عيد مرسي بدر: عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2000.
- 39- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 40- فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2000.
- 41- فريد راغف، محمد النجار: السياسات الإدارية وإستراتيجيات الأعمال، ط1، مؤسسة دار الكتب، الكويت، 1976.
- 42- صالح هاشم صادق: التخطيط والرقابة، الجامعة المفتوحة للنشر، طرابلس، 1998.

- 43-صلاح صبحي جبر العتيبي :تطور الفكر والأساليب في الإدارة,ط1 ،دار حامد ،عمان،2005 .
- 44-رعد حسن الصرن:نظريات الإدارة والأعمال ,ط1, دار الرضا للنشر ,سوريا،2004.
- 45-زاهد محمد ديري :الرقابة الإدارية ،ط 1 ،دار المسيرة ،عمان ،2011.
- 46-زكي حنوش ،مروان المسماة:الرقابة والتخطيط في المشروع ،مديرية الكتب والمطبوعات،عمان، 1981.

### المعاجم

- 1-بدوي أحمد زكي:معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ،مكتبة لبنان ،بيروت،1993.
- 2- محمد عاطف غيث :قاموس علم الاجتماع،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية،1997.
- 3- عبد المجيد سامي وآخرون:معجم مصطلحات علم النفس،ط4،دار الكتاب المصري،القاهرة،1998.

### ب-المجلات

- 1-زهرة عبد محمد الشمري ،تقييم تطبيق التقنيات الحديثة لتحسين الإنتاجية ( دراسة حالة معمل رقم 7 الشركة العامة للصناعات الجلدية ) مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الثامن ،العدد الثالث ،الجامعة المستنصرية كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال)،2010.

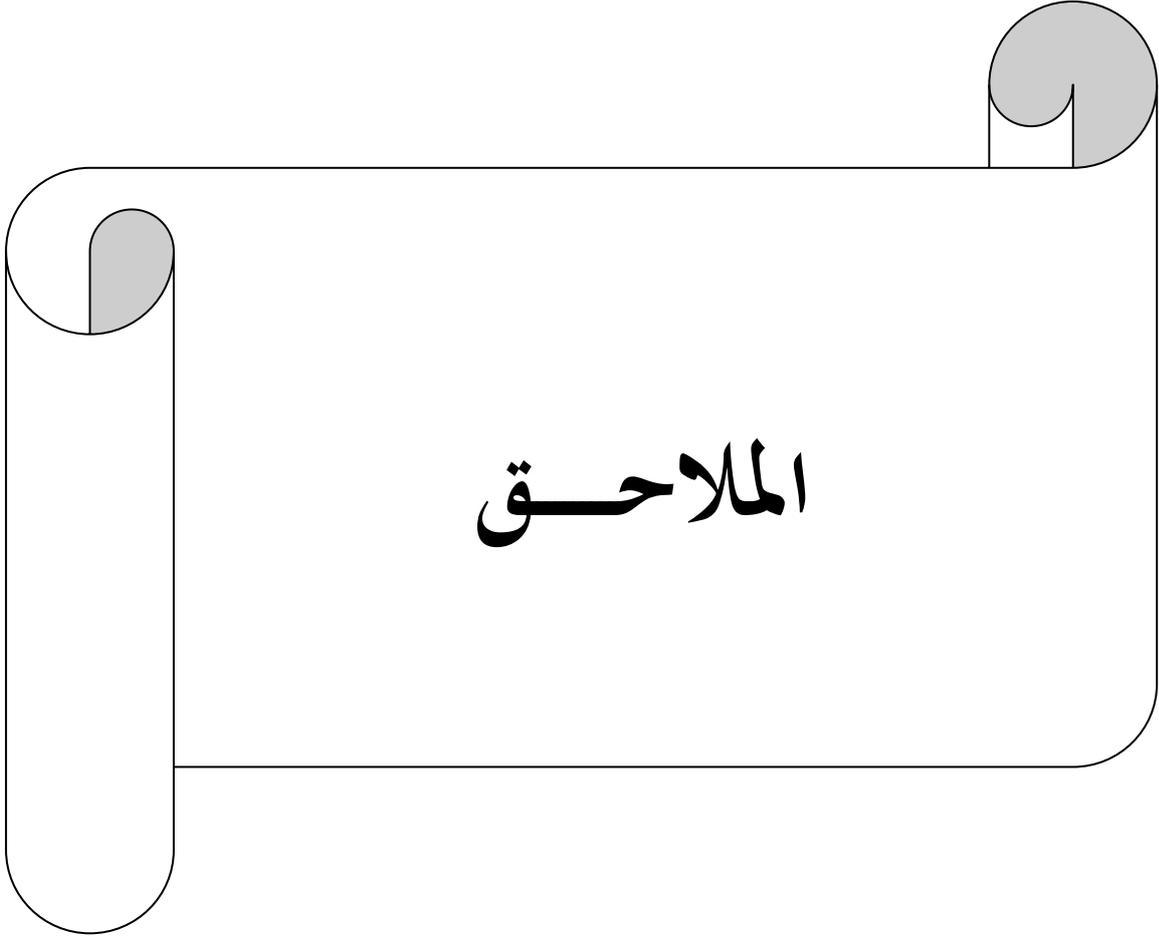
### ت-الدوريات

- 1- منظمة العمل العربية :الإنتاجية ودورها في تحسين التنافسية وزيادة النمو،الدورة الخامسة و الأربعون ،القاهرة،2018.

### ث-الرسائل الجامعية والأطروحات :

- 1-أحمد ملوح :إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة تطبيقية الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي ورقلة ،مذكرة لنيل شهادة ليسانس،قسم علوم التسيير ،جامعة ورقلة،2014.
- 2- أمال بوسفط : الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال ،دراسة ميدانية بمؤسسة الخبز الصحي بجيجل ،رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم العلوم الاجتماعية ،جامعة بسكرة،2015/2016.

- 3- إيمان محامدية: الرقابة التنظيمية و الأداء، مذكرة ماجستير، غير منشورة ، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة سكيكدة، 2009/2008.
- 4- مراد كشيئب: الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي ، غير منشورة، رسالة ماجستير ، قسم علم الاجتماع ، جامعة، قسنطينة، 2007/2006.
- 5- سهام بن رحمون : بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بكلية ومعاهد جامعة باتنة ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة بسكرة، 2014/2013.



## استمارة مقابلة

تمت مع ( رئيس مصلحة المستخدمين )

تم صياغة هذه الأسئلة مسبقا , وذلك لتوجيه النقاش مع رئيس مصلحة المستخدمين . حول المحاور التي تتضمنها الدراسة ، والتي بدورها هيئت لنا المجال لتقديم و توزيع استمارة استبيان على المبحوثين . فكانت الأسئلة كالتالي :

- ما هو مفهومك للرقابة ؟
- كيف يتم تقييم أداء العاملين ، في الحالتين ( ارتفاع مستوى الأداء / انخفاض مستوى الأداء ) ؟
- في أي زاوية يتوجه الإشراف في الوحدة الإنتاجية ؟ إما :
  - الإشراف على العمال ( )
  - الإشراف على الآلات ( )
  - الإشراف على المنتج ( )
  - الإشراف على بيئة العمل ( )
- هل يطبق العمال القوانين واللوائح التنظيمية المعمول بها في المؤسسة ؟
- في اعتقادك تطبيق القوانين والإجراءات الصارمة يزيد في التحكم بالعمل ؟
- هل للرقابة دور في الرفع من كفاءة العاملين وتحسين مستوى أدائهم ؟
- هل يشاركك المشرف على الوحدات الإنتاجية ، مع عماله حول مجريات العمل ؟
- في رأيك ، هل يقوم المشرف بأخذ نصائح وآراء العمال حول طرق تحسين الإنتاج ؟
- هل شعور العامل بالمسؤولية ، يسمح في تحسين الإنتاجية ؟
- هل يحترم العمال إجراءات الأمن والسلامة المهنية ؟
- هل هناك رقابة حقيقية حول الأمن الصناعي ، للتقليل من الأخطاء والحوادث ؟
- ضمن العمل التناوبي التي تقوم عليه الدورة الإنتاجية ، هل هناك مشرفين للفترات الليلية ؟
- في اعتقادك ، هل للرقابة دور في تحسين الإنتاجية ؟

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

## استمارة بحث /

**دور الرقابة التنظيمية في تحسين إنتاجية المؤسسة**

**دراسة ميدانية بمطامن البركة**

**ذريبة الوادي نموذجا**

البيانات الواردة في الاستمارة تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي

ضع علامة (X) على الخانة المناسبة في درجات المقياس

إشراف الأستاذ

إعداد الطالب

أ/ شعباني مالك

بسكري آدم

السنة الجامعية : 2018 / 2019

أولاً : البيانات الشخصية :

1-الجنس :

ذكر ( ) أنثى ( )

2-السن :

أقل من 25 سنة ( )

25-34 سنة ( )

35-44 سنة ( )

45-54 سنة ( )

55 سنة فما فوق ( )

3-الحالة العائلية :

أعزب ( ) متزوج ( ) مطلق ( ) أرمل ( )

4-المستوى التعليمي :

أمي ( ) ابتدائي ( ) متوسط ( ) ثانوي ( ) جامعي ( )

5-طبيعة العمل :

مؤطر ( ) إطار ( ) عامل تنفيذ ( ) عون تحكم ( )

6-الأقدمية في العمل :

أقل من 5 سنوات ( )

5-9 سنة ( )

10-14 سنة ( )

15-19 سنة ( )

20-24 سنة ( )

25 سنة فما فوق ( )

ثانيا : الرقابة البيروقراطية والتحكم في العمل :

7- هل ترى أن مؤسستك تعتمد تطبيق اللوائح والقوانين البيروقراطية في العمل ؟ نعم ( ) لا ( )

برر إجابتك: .....

8- هل تحترم تطبيق القوانين والتعليمات الصادرة عن مؤسستك ؟

دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( ) إطلاقا ( )

9- هل تعتقد أن تطبيق هذه القواعد واللوائح يساهم في تحسين العمل ؟

دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( ) إطلاقا ( )

10- هل وضوح اللوائح والتعليمات يساهم في ؟

تحديد الأدوار و المهام ( )

السرعة في الانجاز ( )

الدقة في العمل ( )

التحكم في العمل ( )

11- ما نوع الرقابة المطبقة في مؤسستكم ؟

رقابة صارمة ( )

رقابة مرنة ( )

رقابة ذاتية ( )

رقابة لصيقة ( )

12- هل تعتقد أن الرقابة الصارمة هي أحسن نموذج ( نمط) يساعد في التحكم في العمل ؟

نعم ( ) لا ( )

برر إجابتك: .....

13- في حالة تغييرك عن العمل ، كيف يتعامل المشرف معك ؟

عقوبة ( ) إنذار كتابي ( ) إنذار شفوي ( ) لا شيء ( )

14 - هل يراقب المشرف التزامك باللوائح والقوانين من خلال ؟

التزامك بمواقيت العمل ( )

أدائك للعمل ( )

تنفيذك للأوامر ( )

إنجازك للعمل في مواعيده ( )

أخرى : .....

ثالثا : الرقابة التشاركية و الفعالية الإنتاجية :

15- هل تعتقد أن الثقة بين المشرف والعمال شرط ضروري في زيادة الانتاج ؟

دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( ) إطلاقا ( )

16- هل يعتمد المشرف على العمل الجماعي في إتخاذ القرارات ؟

دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( ) إطلاقا ( )

17- هل تحمل المسؤولية يتم بصورة ؟

فردية ( ) جماعية ( )

18- هل العمل الجماعي المتميز بالمشاركة والروح المعنوية يساهم في زيادة الإنتاجية ؟

دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( ) إطلاقا ( )

19- عند أدائك لعملك ،هل تشعر بحرية التصرف واستقلالية عن المشرف ؟ نعم ( ) لا ( )

في حالة إجابتك بـ (لا) هل هذا راجع إلى :

• نظام الإشراف والرقابة ( )

• عدم وجود ثقة بين العمال والرئيس ( )

- قواعد العمل المفروضة ( )
- الآلية والتكنولوجيا ( )

20- هل يقوم المشرف بمدحك وتشجيعك أثناء العمل؟ نعم ( ) لا ( )

في حالة إجابتك بـ (نعم) هل هذا راجع إلى :

- محاولة المشرف التقرب من العامل لكسب رضاه ( )
- محاولة المشرف زيادة كمية الانتاج ( )
- محاولة المشرف زرع روح المسؤولية للعامل والمبادرة ( )
- محاولة المشرف رفع أداء وكفاءة العامل ( )

في حالة إجابتك بـ (لا) برر اجابتك : .....

21- هل يقوم المشرف بمشاركتكم في انجاز عملكم؟

في كل الأعمال ( ) إذا أخطأ العامل ( ) إذا كان العمل صعبا ( ) أحيانا ( ) لا يشاركنا ( )

22- هل تقوم مؤسستكم ببرمجة دورات تدريبية في مجال عملكم؟ نعم ( ) لا ( )

في حالة إجابتك بـ (نعم) هل هي : دورات داخل المؤسسة ( ) دورات خارج المؤسسة ( )

رابعا : الرقابة على بيئة العمل و الكفاءة الإنتاجية :

23- هل يوجد بالمؤسسة مخطط للأمن الداخلي نعم ( ) لا ( )

برر في حالة إجابتك بـ (لا) : .....

24- كيف تقيم ظروف العمل الطبيعية (كالإنارة، التهوية... الخ)؟

جيدة ( ) حسنة ( ) متوسطة ( ) سيئة ( )

25- في رأيك كيف تؤثر ظروف العمل السيئة على أدائك في العمل ؟

- انخفاض معدلات الانتاج ( )
- انخفاض جودة الانتاج ( )
- انخفاض مستوى الاداء ( )
- انخفاض مستوى الرضا ( )

26- هل يقوم المشرف بمراقبة شروط السلامة والأمن أثناء العمل ؟ نعم ( ) لا ( )

27- هل يقوم المشرف بإعطاء نصائح وإرشادات حول الأمن والسلامة للعمال ؟

- دائماً ( ) أحياناً ( ) نادراً ( ) إطلاقاً ( )

28- هل تتبع اللوائح والقوانين الصادرة عن الإدارة في ما يخص شروط الأمن والسلامة المهنية ؟

- دائماً ( ) أحياناً ( ) نادراً ( ) إطلاقاً ( )

29- في حالة عدم التزامك بتعليمات المشرف حول امن وسلامة الآلات ورفاقتك . كيف يتعامل معك ؟

- عقوبة ( ) إنذار كتابي ( ) إنذار شفوي ( ) لا شيء ( )

30- في اعتقادك من يتحمل مسؤولية وقوع حادث عمل ؟

- العامل ( ) المشرف ( ) الإدارة ( ) الجميع ( )

31 - في اعتقادك ،هل للرقابة دور في تحسن إنتاجية مؤسستك ؟ نعم ( ) لا ( )

## بطاقة تقنية لمؤسسة

### مطاحن البركة

أولا :معلومات خاصة بالمتعامل الاقتصادي :

- التسمية الاجتماعية : ش.ذ.م.م مطاحن البركة
- النشاط : طحانة - تغذية الأنعام-نقل البضائع على كل المسافات
- رمز النشاط (107101) - (107608) - (604105)
- الشكل القانوني : ش.ذ.م.م
- اسم ولقب المسير : فرادي زربي
- رقم السجل التجاري :98ب0242055-07/00
- العنوان التجاري :الطريق الوطني رقم 83 زريبة الوادي ,ولاية بسكرة
- تاريخ التسجيل :2004/11/23

ثانيا :معلومات خاصة بالوحدة :

- المساحة الإجمالية :22500 م<sup>2</sup>
- المساحة المغطاة : 5790 م<sup>2</sup>
- نوع المنتج : سميد + فرينة
- القدرة الإنتاجية النظرية للقمح اللين ( قنطار/اليوم) :7470 ق/ي
- القدرة الإنتاجية الفعلية للقمح اللين ( قنطار/اليوم) :3735 ق/ي
- القدرة الإنتاجية النظرية للقمح الصلب ( قنطار/اليوم) :10300 ق/ي
- القدرة الإنتاجية الفعلية للقمح الصلب ( قنطار/اليوم) :5150 ق/ي
- قدرة التخزين :200000 قنطار ( المادة الأولية/5000 قنطار منتج نهائي )
- عدد أيام العمل في الأسبوع : 05 أيام

ثالثا : معلومات خاصة بالموارد البشري

▪ عدد العمال : 440

▪ الإطارات : 20

▪ أعوان التحكم : 60

▪ أعوان التنفيذ : 360

موزعين حسب المصالح التالية :

✓ الإدارة : 20

✓ مصلحة المخبر : 04

✓ مصلحة الصيانة : 10

✓ مصلحة النقل : 60

✓ التقنيين و مساعديهم : 30

✓ أمناء المخازن : 20

✓ عمال الإنتاج : 258

✓ عمال التخزين : 16

✓ أعوان الأمن : 10

✓ الحراس : 06

✓ عاملات النظافة : 06

رابعا : معلومات خاصة بالرقابة على المنتج

▪ مخبر المؤسسة معتمد

▪ مخبر حكومي EPE.CENTRAL.LABO

▪ مخبر خاص DARIN MOU

خامسا : معلومات خاصة بالمنتج

▪ الرزم أكياس : 01 كغ-02 كغ-05 كغ-10 كغ-25 كغ-50 كغ

الملحق رقم 04  
الهيكل التنظيمي للمؤسسة

